



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Podnikatelský plán – založení soukromé mateřské školy

Business plan – Establishment of a private kindergarten

Student:  
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Klára Řezníčková  
Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2020

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Klára Řezníčková**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Podnikatelský plán – Založení soukromé mateřské školy**  
**Business Plan – Establishment of a Private Kindergarten**  
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura podnikatelského plánu
  3. Prezentace mateřské školy
  4. Podnikatelský záměr v konkrétních podmínkách mateřské školy
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.  
FINCH, Brian. *How to write a business plan: win backing and support for your ideas and ventures*. 6th ed. New York: Kogan Page, 2019. ISBN 978-17-896-6002-9.  
SYSLOVÁ, Zora et al. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 2., dopl. a aktual. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-859-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Lenka Kaučarová, CSc.  
proděkanka pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za odborné vedení, konzultace a čas, který mi věnovala.

Bc. Klára Řezníčková

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 20. 4. 2020

  
Bc. Klára Řezníčková

# Obsah

1	Úvod .....	9
2	Význam a struktura podnikatelského plánu .....	10
2.1	Podnikatelský plán .....	10
2.2	Strategie a strategické řízení jako předpoklad úspěšného podnikatelského plánu .....	11
2.3	Struktura podnikatelského plánu .....	13
2.3.1	Titulní strana .....	13
2.3.2	Exekutivní souhrn .....	14
2.3.3	Analýza trhu .....	14
2.3.4	Popis podniku .....	20
2.3.5	Výrobní plán .....	21
2.3.6	Marketingový plán .....	21
2.3.7	Organizační plán .....	24
2.3.8	Hodnocení rizik .....	25
2.3.9	Finanční plán .....	26
2.3.10	Přílohy .....	31
3	Prezentace mateřské školy .....	32
3.1	Obecné vymezení předškolního vzdělávání .....	32
3.2	Zařízení péče o předškolní děti a jejich charakteristika .....	32
3.3	Založení mateřské školy podle školského zákona .....	35
3.4	Založení soukromého zařízení dle živnostenského zákona .....	36
3.5	Dětská skupina .....	37
3.6	Nároky na provoz soukromého zařízení .....	38
3.7	Stravování .....	40
3.8	Mateřská škola jako organizační jednotka .....	41
4	Podnikatelský záměr v konkrétních podmínkách mateřské školy .....	42
4.1	Titulní strana .....	43
4.2	Executive summary .....	44
4.3	Analýza trhu .....	45
4.3.1	Analýza makroprostředí .....	46
4.3.2	Analýza mikroprostředí .....	54
4.3.3	Analýza vnitřního prostředí .....	57
4.3.4	SWOT analýza .....	58
4.4	Popis společnosti .....	62

4.4.1	Provozní doba .....	63
4.4.2	Denní program .....	63
4.4.3	Stravování .....	65
4.5	Marketingový plán .....	65
4.5.1	Marketingový mix .....	65
4.5.2	Akční program .....	68
4.5.3	Kontrola plnění stanovených marketingových cílů .....	69
4.6	Organizační plán .....	69
4.7	Hodnocení rizik .....	71
4.8	Finanční plán .....	73
4.8.1	Počáteční náklady .....	73
4.8.2	Provozní náklady .....	76
4.8.3	Počáteční rozvaha .....	78
4.8.4	Výkaz zisku a ztráty .....	78
4.8.5	Výkaz cash flow .....	80
4.8.6	Bod zvratu .....	80
4.9	Doba návratnosti investice .....	81
5	Návrhy a doporučení .....	83
6	Závěr .....	85
	Seznam použité literatury .....	86
	Seznam zkratk .....	91



# 1 Úvod

Problematika nedostatku mateřských škol v České republice je stále aktuální, především v současné době, kdy se počet narozených dětí neustále zvyšuje. Nárůst dětí znamená tlak na kapacitu stávajících veřejných zařízení a podněcuje tak vznik zařízení soukromých. V souvislosti s tím, musí mnoho rodičů řešit otázku, do jakého předškolního zařízení své dítě umístí. Potřeba zajištění hlídání je důležitá především z hlediska zajištění příjmu pro rodinu. Nástup dětí do mateřské školy však ovlivňují i další faktory, jako například pozice rodiče, výše jejich platu a potřeba zapojení se co nejdříve zpět do pracovního procesu.

Soukromé školky jsou zakládány nejen z důvodu zvyšujícího se počtu narozených dětí, ale také kvůli nedostatečné kapacitě veřejných mateřských škol, týkající se především velkých měst. Od září 2017, kdy byla zavedena povinná roční předškolní výuka pro pětileté děti, se nedostatečná kapacita dotýká i některých školek soukromých. Po náporu předškoláků mají problém se do školek dostat některé mladší děti. Především dvouleté, jejichž počet ve školkách narůstá, ty se však do školky dostanou pouze v případě, že na ně zbydou volná místa.

Dnes je na trhu množství soukromých školek, tvořících pouze malou část předškolních zařízení, ale jejich počet se každoročně zvyšuje. Tyto zařízení si konkurují, snaží se od sebe odlišit a záleží na rodiči, jaké aktivity pro dítě preferuje. Může se jednat o výuku anglického jazyka nebo pohybové, případně umělecké aktivity. V soukromých školkách je méně dětí na jednoho učitele, jsou mnohem flexibilnější než ty veřejné a nabízejí služby jež je od veřejných zařízení odlišují. Jsou však také finančně náročnější, zatímco ve veřejných školách se platí příspěvek ve formě školkovného, platby za školné v soukromých školách se pohybují v řádech tisíců. Rodiče tak musí častokrát zvážit, zda-li se jim nevyplatí zůstat s dítětem doma.

Cílem diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu pro založení soukromé mateřské školy, který přehledně popíše jednotlivé kroky založení. Struktura plánu vychází z teoretické části práce. Smyslem je vyhodnotit uskutečnitelnost a provozuschopnost celého projektu.

## 2 Význam a struktura podnikatelského plánu

Kapitola se zabývá popisem podnikatelského plánu a jeho jednotlivými kroky, které je nutné vypracovat k úspěšnému dosažení cíle. Před tím, než bude teoreticky vymezen podnikatelský plán, je však nutné charakterizovat samotné podnikání.

Definice podnikání je podle § 420 odst. 1 nového občanského zákoníku (dále jen NOZ), samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo srovnatelným způsobem se záměrem dosažení zisku. Osoba, která takovou činnost vykonává, je považována za podnikatele (Zákon č. 89/2012 Sb.).

### 2.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je pro podnik důležitým dokumentem, realizujícím počáteční nápad tak, aby se podnikatelská myšlenka mohla stát skutečností. Pomáhá definovat cíle a způsoby jejich dosažení. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán většinou rozhoduje o budoucím úspěchu podnikatele. Často se podnikatelé setkávají s neúspěchem, důvodem může být například zanedbání přípravy a nevytvoření podnikatelského plánu. Prezentace podnikatelského nápadu prostřednictvím správně vypracovaného podnikatelského plánu hraje klíčový faktor nejen v případě založení nebo rozšiřování podniku, kdy je nutné získat finanční prostředky od investorů. Podnikatelský plán totiž slouží i jako nástroj, který se používá ve všech oblastech podnikání.

Hisrich a Peters (1996, s. 108) definují podnikatelský plán jako „písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, související se založením nového podniku.“

Existuje několik přístupů k tvorbě podnikatelského plánu, které se liší účelem zpracování, strukturou dokumentů, zpracováním analýz a dalšími aspekty.

Červený (2014) považuje například za jádro podnikatelského plánu business strategii, doplněnou doprovodnými plány, která by neměla být nikdy formulována izolovaně od ostatních podnikatelských aktivit.

## 2.2 Strategie a strategické řízení jako předpoklad úspěšného podnikatelského plánu

Strategické řízení zahrnuje aktivity týkající se plánování a dlouhodobého rozvoje firmy. Hlavním úkolem je vytyčování strategie a kontrola průběhu realizace. Každá firma je zakládána proto, aby naplňovala určité poslání, například poskytování služeb zákazníkům. Poslání musí být v souladu s vizemi (představami) zakladatelů firmy. Jedná se o to, co bude předmětem podnikání, kdo bude zákazníkem nebo jakými výrobky a službami bude firma potřeby zákazníků naplňovat. Mise firmy bývá obvykle vyjádřena v písemné podobě a plní několik funkcí současně. Vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků firmy, deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti a uvnitř firmy představuje normu pro chování managementu a řadových zaměstnanců. Mise společnosti i ostatní strategické dokumenty by měly být v průběhu času aktualizovány (Červený, 2014).

Strategie úzce souvisí s dlouhodobými cíli a vizemi, které firma sleduje. Od vize se odvíjí samotné cíle firmy. Cíle jsou tedy hodnoty a budoucí žádoucí stavy firmy, kterých má být dosaženo v daném čase, místě a za daných podmínek. Ve strategii by měly být cíle vyjádřeny způsobem SMART. Jedná se o anglický výraz, složený z prvních písmen charakteristik (Jakubíková, 2013):

- S – specifický, cíle musí směřovat k co nejlepším výsledkům,
- M – dosažení cíle by mělo být měřitelné,
- A – cíle by měly být akceptované všemi zájmovými skupinami,
- R – reálné, dosažitelné,
- T – sledovatelné, definované v čase.

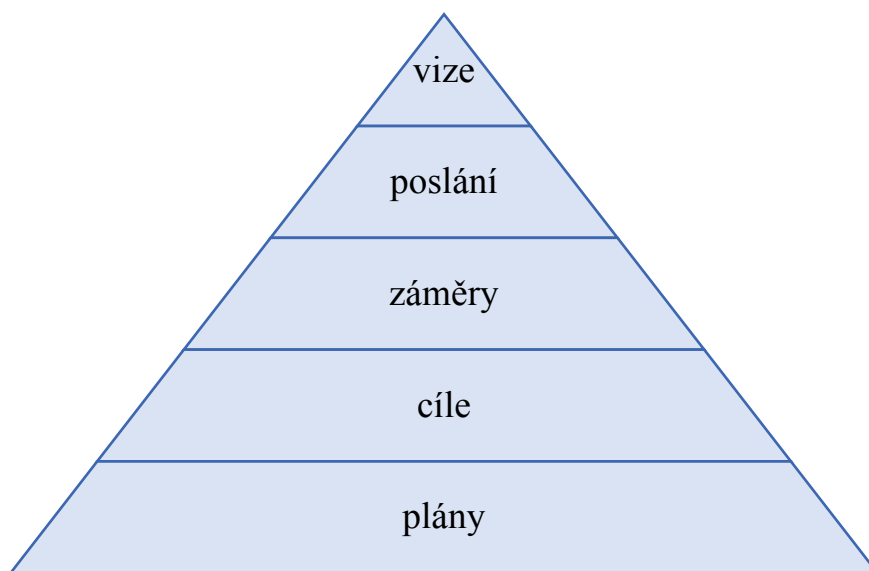
Základní podnikatelská rozhodnutí, například v jaké zemi bude podnikatel působit, vyjadřuje korporátní strategie. Začínající podnikatel by měl mít v této fázi tvorby business plánu konkrétní představy o zaměření svého podnikání, rozsahu aktivit, které hodlá rozvinout a charakteru výrobků nebo služeb (Červený, 2014).

Na korporátní strategii navazují business strategie – jádro business plánu. Obsahovou částí business strategie by měla být specifikace strategických cílů pro prvky tzv. rozšířeného marketingového mixu (Keřkovský a Vykypěl, 2002):

- Product – soubor výrobků/služeb,
- Price – cena,
- Place – vymezení trhu,
- Promotion – propagace a distribuční kanály,
- People – lidské zdroje,
- Process – nezbytné procesy pro uspokojení potřeb zákazníků,
- Planning – plánování, řízení.

Každý business plán je strategické rozhodnutí, které je nutno strategicky řídit. Jednotlivé složky strategického zaměření podniku jsou hierarchicky uspořádány, toto uspořádání je zaznačeno na obrázku 2.1.

*Obr. 2.1 Uspořádání strategického zaměření*



Zdroj: Tichá a Hron, 2003

Vize vyjadřuje, čím by podnik měl být, zaměřuje se do budoucnosti. Mise neboli poslání je zformulovaná vize. Specifikuje důvod existence podniku a základní smysl

jeho bytí. Záměry jsou zkonkretizované vize. Zahrnují zájmy různých zájmových skupin. Cíle vymezují záměry a přesně definují, čeho má být dosaženo. A nakonec plány konkrétně popisují, jak mají být cíle naplněny včetně způsobů, termínů a alokace zdrojů (Tichá a Hron, 2003).

## 2.3 Struktura podnikatelského plánu

Náplní podnikatelského plánu jsou výsledky studií provedených projektů, finanční plán poskytující základní informace pro zpracování a investiční program. Slouží ke dvěma účelům. Interně jako dokument pro řízení podniku a externě investorům, kdy je potřeba projekt financovat cizím kapitálem. Kvalitně vypracovaný podnikatelský plán tak může významně podpořit získání potřebného kapitálu (Fotr a Souček, 2005).

Struktura podnikatelského plánu by měla být srozumitelná pro osobu, které se dostane do rukou. Tedy stručná, logická a pravdivá. To znamená nijak nezveličovat důležitost projektu. Žádné informace a čísla by neměly být vymyšlené.

Prostřednictvím podnikatelského plánu má nově vznikající podnik jedinečnou šanci udělat dobrý dojem. Proto by měl být předkládaný dokument přesvědčivý, dobře vypadat, neměl by obsahovat pravopisné chyby, gramatické a numerické chyby, měl by pokrývat hlavní otázky a obsahovat všechny podstatné informace (Finch, 2019).

### 2.3.1 Titulní strana

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Obvykle obsahuje následující části (Hisrich a Peters, 1996):

- Název a sídlo společnosti,
- Jméno podnikatele a telefonický kontakt,
- Popis společnosti a povahu podnikání,
- Způsob financování a jeho strukturu.

Titulní strana zobrazuje základní koncepci, kterou bude podnikatel dále rozvíjet.

### 2.3.2 Exekutivní souhrn

Kapitola exekutivního souhrnu se obvykle zpracovává až po vypracování celého podnikatelského plánu, rozsah má dvě až tři stránky a měl by nastínit základní charakteristiky firmy i projektu. Pokud je podnikatelský plán určen pro investory, tak je jeho cílem podnítit jejich zájem. Jeho součástí by měla být charakteristika produktu nebo služby a jejich specifických vlastností a předností vzhledem ke konkurenci. Měly by zde být popsány trhy, na kterých se firma hodlá prosadit a distribuční cesty, kterých hodlá využít. Charakterizováno by mělo být strategické zaměření firmy na období příštích 3 až 5 let. Zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy. A nakonec také odhady zisku do následujících pěti let, velikost potřebného kapitálu, jeho použití a očekávaný roční výnos pro investora (Fotr a Souček, 2005).

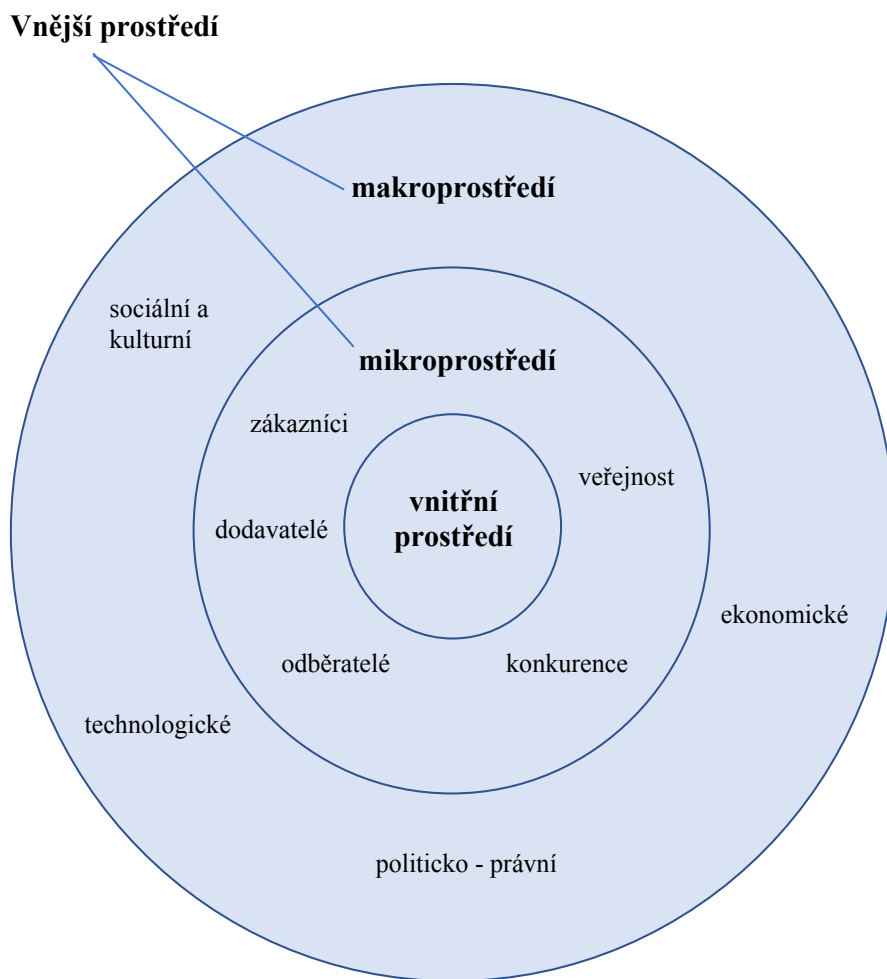
### 2.3.3 Analýza trhu

Tato část podnikatelského plánu zohledňuje celou řadu faktorů. Patří sem analýza vnitřního prostředí, analýza mikroprostředí, zahrnující zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci a veřejnost. A analýza makroprostředí. Týkající se faktorů, které je možné analyzovat metodou SLEPT. Struktura prostředí je zobrazena na obrázku 2.2. Jednotlivé metody jsou popsány níže v jednotlivých skupinách prostředí.

Data pro zpracování je možné získat (Finch, 2019):

- Z vládních statistik,
- Ze zpráv o průzkumu trhu,
- Na univerzitních katedrách,
- Od obchodních sdružení,
- V tisku,
- Z brožur konkurentů,
- Prostřednictvím rozhovorů se zákazníky.

Obr. 2.2 Rozdělení prostředí



Zdroj: Jakubíková, 2013

### 1. Analýza makroprostředí

Podnik je v tržních podmínkách vystaven různým vlivům okolí. Podnik je v interakci s okolím a je ním do určité míry i ovlivňovaný. Podnik tyto faktory většinou ovlivnit nemůže, ale může se na ně připravit a přizpůsobit se. Cílem je tedy poznat, vymezit a identifikovat všechny příležitosti a hrozby, které podnik můžou v budoucnu ovlivnit. Hodně využívanou metodou analýzy makroprostředí je SLEPT analýza. Slouží k identifikaci a zkoumání externích faktorů.

Jde o anglickou zkratku počátečních písmen, odpovídajících však i na české termíny (Koráb a kol., 2007):

- Sociální oblast – trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů,
- Legislativní oblast – zákony,

- Ekonomická oblast – makroekonomické ukazatele, přímé i nepřímé daně, restrikce dovozu a vývozu, státní podpora,
- Politická oblast – stabilita poměrů, politické trendy a postoje k podnikání,
- Technologická oblast – technologické trendy, podpůrné technologie a jejich dostupnost.

Technik analýzy vnějšího prostředí je však mnohem více. Další využívanou metodou může být analýza 4C. Tato metoda se používá při rozšiřování podnikání nebo při zahájení podnikání na jiném území. Spíše však bývá využívána při expanzi. Zkratka se skládá ze čtyř anglických slov:

- Customer – zákazník (hodnota, preference),
- Country – země (kultura, politika v dané zemi),
- Cost – náklady,
- Competition – konkurence.

## 2. Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí je spojena s působením regionálních a místních faktorů. Je omezeno odvětvím, v němž podnik působí. Řadí se zde zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. Postavení mikroprostředí je zobrazeno na obrázku 2.2. Odvětví, ve kterém podnik působí je charakterizováno jako skupina podniků nabízejících výrobky nebo služby, které jsou v podstatě totožné.

Mezi hlavní analýzy mikroprostředí patří analýza konkurence prováděná pomocí Porterova modelu konkurenčních sil. Jedná se o model zkoumající konkurenty podniku, ať už se jedná o existující nebo potenciální. Zkoumá možné chování a sílu konkurenčních subjektů a bariéry vstupu.

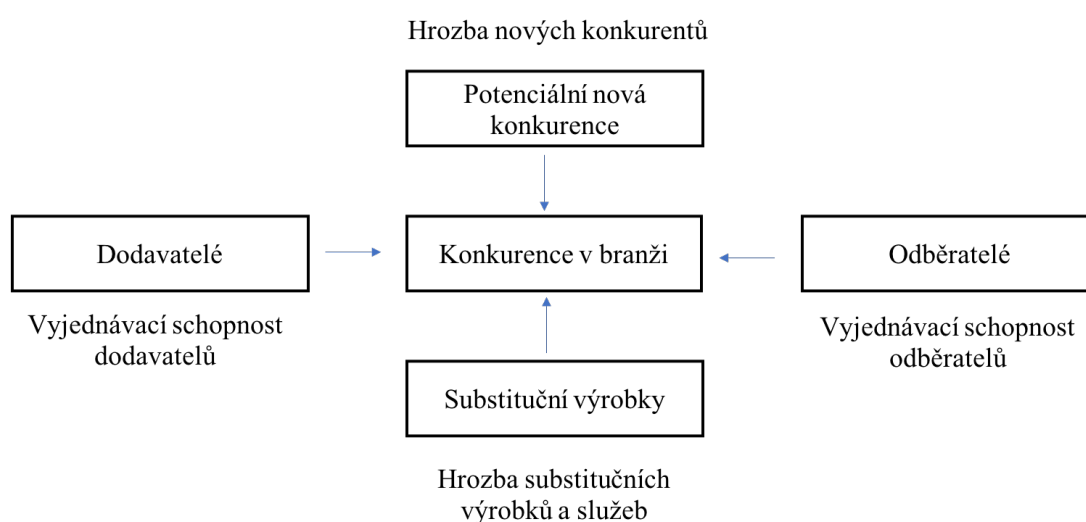
Chování podniku není determinováno pouze konkurenty, ale také chováním odběratelů, dodavatelů, substituty a potenciálními konkurenty. Vztahy mezi jednotlivými faktory jsou zobrazeny na obrázku 2.3.



Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v tomto modelu (Jakubíková, 2013):

- Hrozba nových vstupů do odvětví,
- Soupeření mezi stávajícími firmami,
- Hrozba substitučních výrobků a služeb,
- Vyjednávací schopnosti odběratelů a dodavatelů.

Obr. 2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil



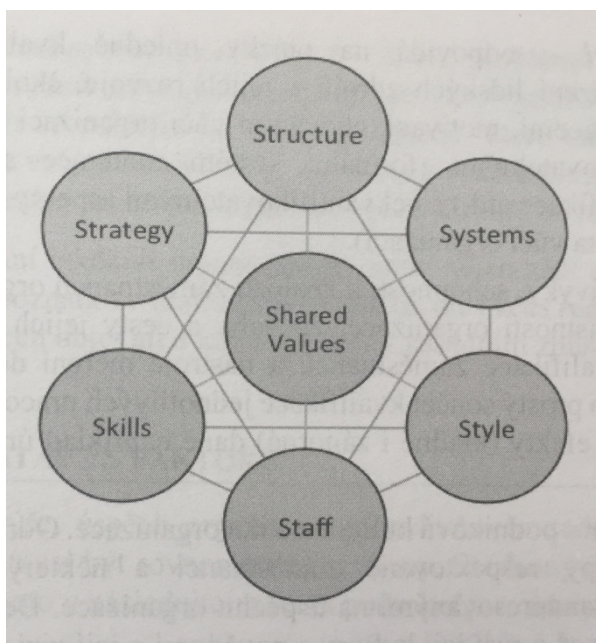
Zdroj: Jakubíková, 2013

Dále poté do analýzy mikroprostředí patří analýza dodavatelů a analýza zákazníků. Analýza zákazníků je jedním z cílových předpokladů pro fungování podnikatelského plánu. Realizována je pomocí segmentace trhu. Segmentace je proces, při kterém jsou zákazníci rozděleni do několika skupin s rozdílnými potřebami. Většinou jsou výrobky nebo služby uspokojeny jen v určitém okruhu zákazníků, a proto nemá význam zaměřovat se na celý trh. Marketingový plán je pak také efektivnější, když řeší uspokojení vybraných cílových trhů a segmentů. Kritériem segmentace můžou být například: požadavky zákazníků, požadavky na cenu, způsob prodeje, věk zákazníků, nákupní chování a jiné. Trh by neměl být segmentován příliš podrobně (Koráb a kol., 2007).

### 3. Analýza vnitřního podniku

Při identifikaci klíčových faktorů úspěchu je vhodnou metodou model 7S poradenské firmy McKinsey, model je zobrazený na obrázku 2.4. Podle ní je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních kritických faktorů, které jsou ve vzájemné interakci a rozhodují o úspěšném naplnění firemní strategie. Řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory je nutné pojímat celistvě a systémově ve vzájemných vztazích.

Obr. 2.4 Model 7S



Zdroj: Horváthová, 2019

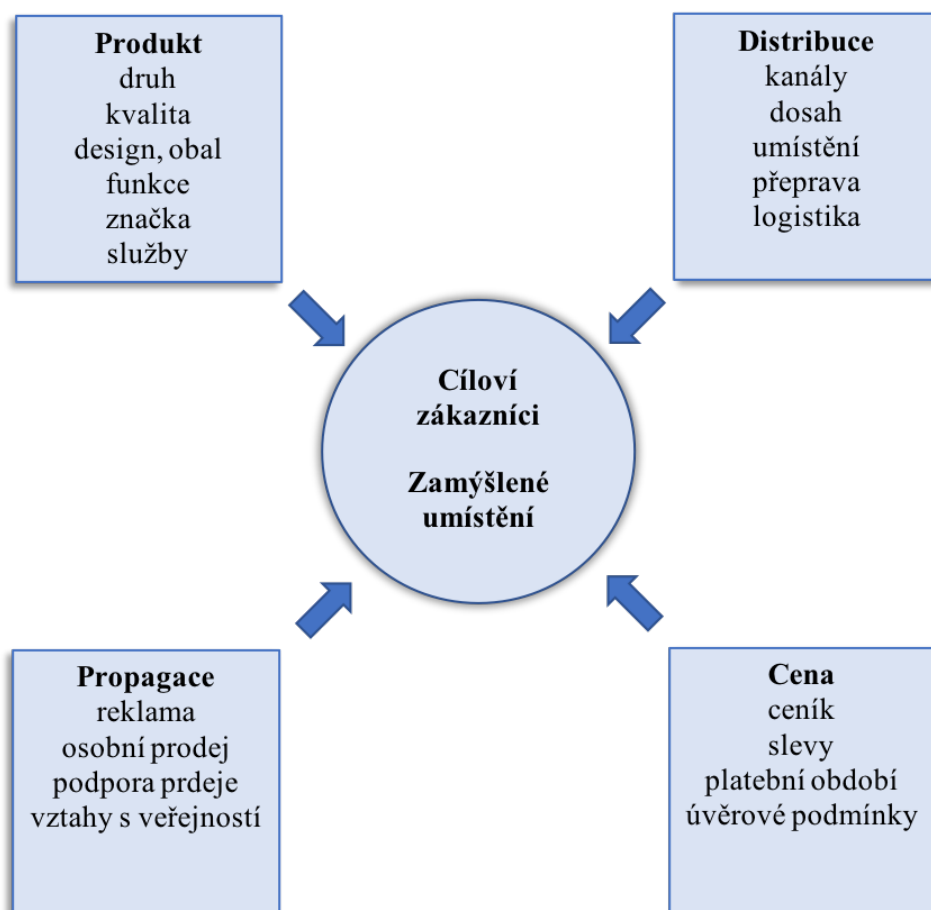
Model 7S je nazýván podle počátečních písmen anglických názvů klíčových faktorů. Jedná se o strategii, strukturu, systémy, styl manažerské práce, spolupracovníky, schopnosti a sdílení hodnoty. Tyto faktory jsou vzájemně provázané a je nutné, aby se management společnosti věnoval každému z nich.

Případně lze využít i marketingový mix 4P. Jedná se obecně o velmi užitečnou metodu v úvahách o produktech nebo službách podniku. Jednotlivé prvky jsou zaznačeny na obrázku 2.5.

Zkratka vymezuje čtyři oblasti (Koráb a kol., 2007):

- Product – analýza produktů a služeb ve vztahu k jejich postavení na trhu,
- Price – posouzení cen a cenové politiky ve vztahu k zákazníkům nebo partnerům,
- Promotion – podpora prodeje, jak zajistit informovanost o produktu,
- Place – distribuce výrobku nebo služeb ke všem zákazníkům.

Obr. 2.5 4P Marketingového mixu



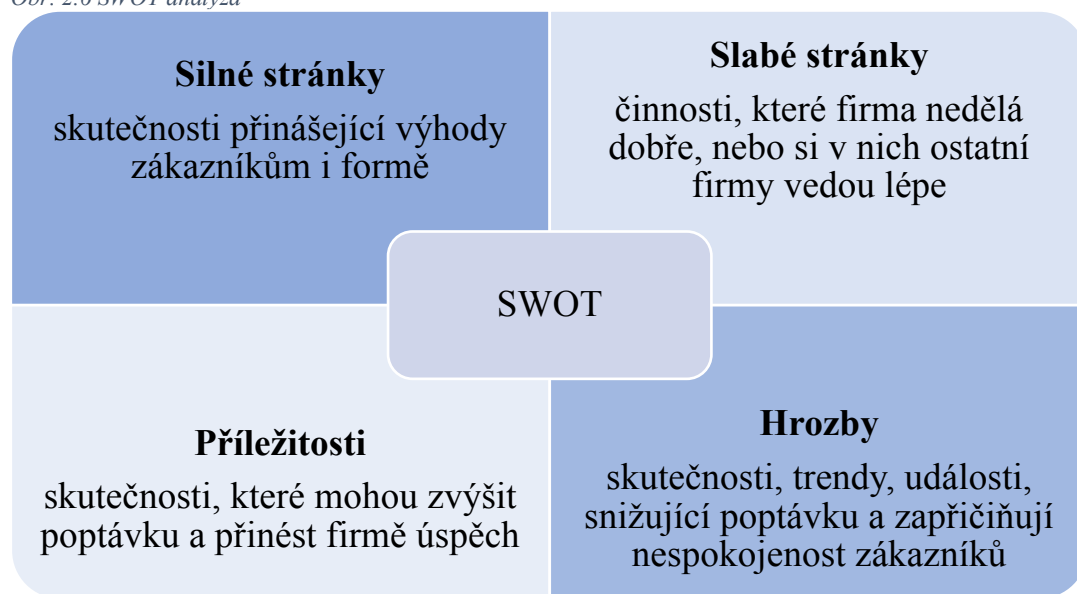
Zdroj: Kotler a Armstrong, 2014

#### 4. SWOT analýza

SWOT analýza je nejčastěji používanou analytickou metodou. Jedná se o analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje faktory z pohledu silných a slabých stránek a dále pak z pohledu příležitostí a hrozeb, kterým bude podnik

vystaven. Přitom silné a slabé stránky jsou interní faktory, nad kterými má podnik kontrolu a může je ovlivňovat. Hrozby a příležitosti jsou faktory externí, které podnik sám neovlivní, pouze na ně může reagovat. Využití SWOT analýzy je uvedeno na obrázku 2.6.

Obr. 2.6 SWOT analýza



Zdroj: Jakubíková, 2013

#### 2.3.4 Popis podniku

V této části podnikatelského plánu se popisuje nový podnik tak, aby potenciální investor měl představu o velikosti a oblasti působení. Klíčovými prvky mohou být například výrobky nebo služby a umístění, velikost podniku, personál, historie podniku a potřebné vybavení.

V této části by si měl podnikatel pokládat například tyto otázky (Hisrich a Peters, 1996):

- Jaké výrobky nebo služby nabízí, včetně popisu?
- Umístění podniku, jestli je budova nová nebo potřebuje opravu?
- Proč právě tato budova?
- Jaké je potřeba vybavení, bude se kupovat nebo najímat?
- Proč bude toto podnikání úspěšné?

Pro zaručení úspěchu podniku by se měla zohlednit také možnost parkovacích míst a dostupnost pro dodavatele. Může být přiložen i plán vyobrazující přístupnost k hlavní komunikaci. V této části musí podnikatel zvažovat, jak velkou plochu k podnikání potřebuje a jaké na ni budou náklady.

### 2.3.5 Výrobní plán

Pokud bude nový podnik výrobního charakteru, bude potřebovat vhodný plán popisující celý výrobní proces. Plán by měl obsahovat také informace o subdodavatelích, kde jsou umístěni, proč byli vybráni zrovna oni a informace o nákladech na ně. Pokud si podnik zajišťuje celou výrobu sám, musí být v této části popsány stroje a zařízení, které jsou zapotřebí. Musí být specifikované suroviny, jména a adresy dodavatelů, výrobní náklady a veškeré budoucí náklady. V případě, že se nejedná o výrobní podnik se tato část plánu nazývá obchodní plán. V této situaci je popisován nákup zboží, potřeba skladovacích prostor a systém inventur.

V případě služeb jsou podstatné odpovědi na otázky (Hisrich a Peters, 1996):

- Od koho bude nakupováno zboží?
- Jak bude fungovat systém inventur?
- Jaká je potřeba skladovacích prostor?

### 2.3.6 Marketingový plán

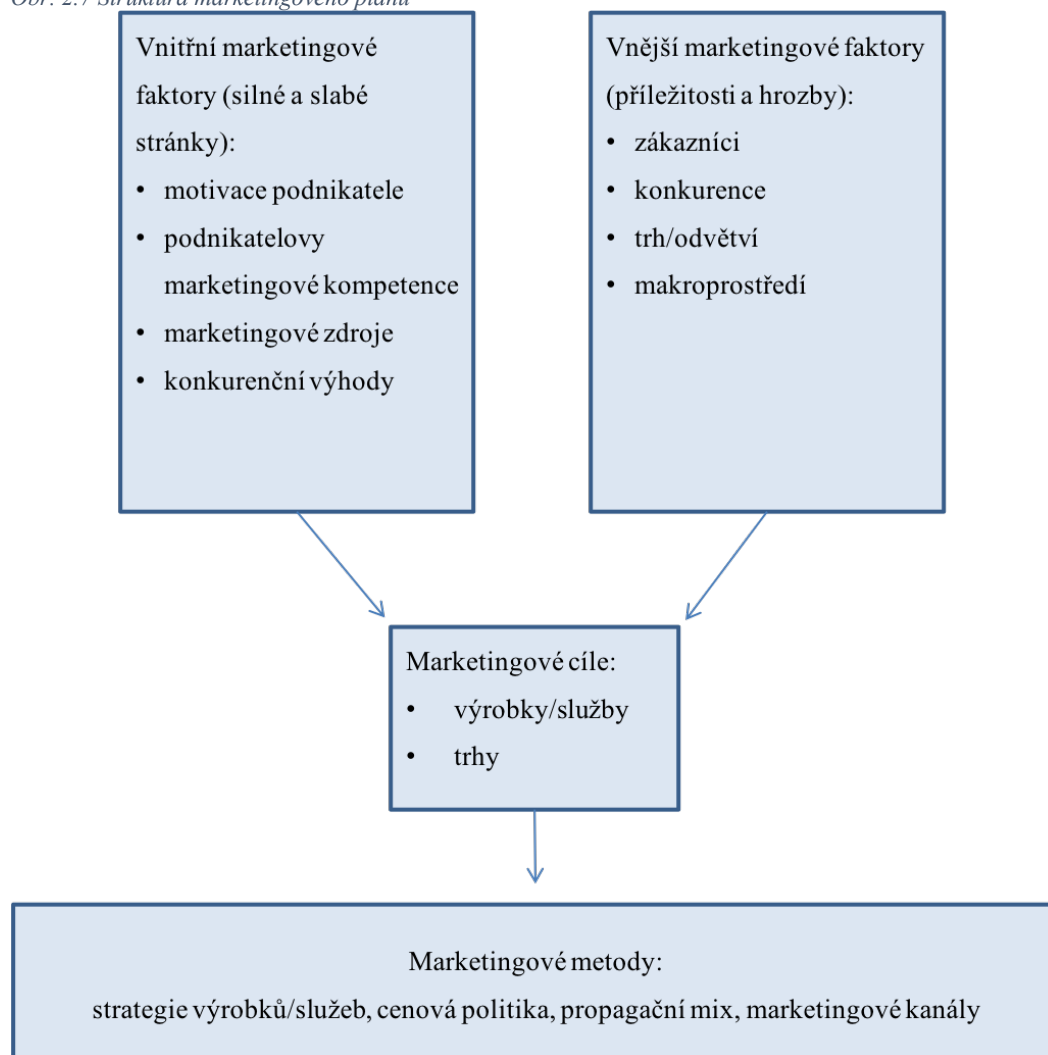
Podle Kotlera (2007, s. 39) je marketing „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“

Tato kapitola podnikatelského plánu by měla objasňovat, jakým způsobem budou nové výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Uvádí se zde také odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze odvodit rentabilitu. Tento plán bývá potenciálními investory vyhodnocován jako podstatná součást úspěchu podniku.

Cílem marketingového plánu je vylepšit obchodní výsledky prostřednictvím realizace marketingových aktivit. V marketingovém plánu se provádí analýza současného stavu podnikání, tedy samotného podniku, nabízených produktů a služeb, konkurence a vnějších faktorů. Struktura marketingového plánu je na obrázku 2.7. Zabývá se i budoucím stavem podniku, kdy stanovuje podnikové, obchodní a marketingové cíle a strategie pro jejich dosažení. Budoucí aktivity jsou rozpracovány do marketingových aktivit, jsou k nim přiřazeny potřebné finanční zdroje a způsoby vyhodnocení úspěšnosti (Koráb a Mihalisko, 2005).

Marketingový plán se většinou zpracovává na období jednoho roku. Faktory na trhu se v průběhu času mění, a proto je potřeba ho alespoň jedenkrát za čtvrtletí doplnit nebo zaktualizovat podle současné situace.

Obr. 2.7 Struktura marketingového plánu



Zdroj: Koráb a Mihalisko, 2005

Na obrázku 2.7 je zachycena struktura marketingového plánu. Vnitřní marketingové faktory jsou takové faktory mezi které patří motivy podnikatele. Jedná se o úsilí, které marketingové strategii věnuje. Dalším bodem jsou podnikatelovy marketingové kompetence. To jsou základní charakteristiky osoby podnikatele a jeho dovednosti v oblasti marketingu. Zásadní jsou schopnosti jako úsudek, zkušenosti, znalosti, komunikace, motivace, plánování a předvídání. Marketingové zdroje určují, kolik množství peněz si podnik může dovolit a počet osob, které jsou do marketingových aktivit zapojeny. A nakonec sem patří konkurenční výhody jako zdroje mnoha marketingových aktivit (Koráb a Mihalisko, 2005).

Vnější marketingové faktory jsou okolní vlivy, které do určité míry ovlivňují podnik a jsou s ním v interakci. Je potřeba identifikovat příležitosti a hrozby, které by mohly podnik v budoucnu ovlivnit. Analýza vnějších faktorů firmy může být provedena například metodou SLEPT nebo 4C. Smyslem je nalezení správného poměru mezi příležitostmi a vnějším prostředím, které je pro firmu výhodné. Analýzy, které je možné využít jsou podrobněji popsány v odstavci 2.3.3 analýza trhu.

Firma nemůže být úspěšně řízena bez jasně stanovených marketingových cílů. Důležité je, aby si podnik stanovil, čeho chce v marketingu dosáhnout. Přitom by si měl odpovědět na otázky například, jak se dá popsat postavení na trhu o který usilují, jak vysoké jsou současné obraty a podíly v jednotlivých tržních segmentech, o jaké obraty bude v následujících letech usilováno a jaké růstové cíle podnik sleduje (Wupperfeld, 2003).

Marketingové metody charakterizují specifické metody, které jsou dostupné jak malým podnikům, tak i manažerům velkých podniků. Popisují se zejména jako 4P marketingového mixu. Vyobrazení marketingového mixu je na obrázku 2.5 na straně 18.

Základ marketingového mixu tvoří výrobek, cena, propagace a distribuce. Všechny složky jsou na sobě závislé. Výrobek bude životaschopný pouze tehdy, když najde uplatnění na trhu. Podnik by měl zvážit, zda bude vyrábět jeden výrobek nebo několik odlišných produktů. Součástí je stanovení sortimentu, návrh výrobku, způsob balení, poprodejní služby a záruční podmínky (Fotr, 1999).

Cena je to, co zákazník musí zaplatit, aby výrobek nebo službu obdržel. Cenu je zákazník ochoten zaplatit pouze tehdy, když je v relaci s užitekem, který z daného výrobku nebo služby má. Hodnocení ceny a užitku je však velmi individuální. Zákazník si vždy vybírá podle nejlepšího poměru cena/výkon. Cenovou politiku je vždy nutné vidět v souvislosti s ostatními marketingovými nástroji, protože problémy s cenou souvisí s nedostatkem jiných necenových konkurenčních faktorů (Srpová, 2007).

Distribuce může probíhat několika způsoby. Může se rozdělit na prodej přímo spotřebiteli nebo přes zprostředkovatele. Propagace (komunikace) zahrnuje aktivity, které se snaží zákazníky přesvědčit, aby si daný výrobek koupili.

### 2.3.7 Organizační plán

Organizování je činnost, jejímž cílem je uspořádání systému, aktivit, koordinace a kontroly tak, aby přispívaly k dosahování cílů systému. Výsledkem je organizační struktura. Jedná se o hierarchické uspořádání celku, určení vztahů nadřízenosti a podřízenosti, dále se vymezují také pravomoci a odpovědnosti.

Při představování vedoucích pracovníků a klíčových osobností se začíná popisem vzdělání a získaných praktických zkušeností, zejména týkajících se řídicích činností. Je dobré uvést důvody, proč jsou určité zkušenosti dobré pro budoucí činnost podniku. Při výběru pracovníků často dochází k chybám například v tom, že podnikatelé s technickým vzděláním podceňují nutnost mít dobrého obchodníka a ekonoma. Důraz nelze klást na jednotlivce, ale je nutné brát v úvahu celý tým (Duchoň, 2007).

Přiložit se může organizační schéma. Organizační schéma je prohlášení podnikatele o tom, co se od jednotlivých členů podniku očekává. Definuje pracovní zařazení a vztahy mezi funkcemi. Ve všech organizačních činnostech by se měly promítnout cíle a záměry na nichž spočívá existence. V podniku musí být stanoven jasný systém odměňování podporující kariérní postupy. Musí existovat jasná kritéria, jak se bude postupovat při výběru lidí na jednotlivé funkce a musí být zpracován systém školení zaměstnanců podniku (Koráb a kol., 2008).

Tato část podnikatelského plánu může popisovat i formu vlastnictví podniku. Zda se jedná o obchodní společnost nebo osobní vlastnictví.



Obchodními společnostmi jsou dle zákona o obchodních korporacích veřejná obchodní společnost (v.o.s.), společnost s ručením omezeným (s.r.o.), komanditní společnost (k.s.) a akciová společnost (a.s.). Společnost s ručením omezeným a akciová společnost mohou být založeny i za jiným účelem, než je podnikání.

### 2.3.8 Hodnocení rizik

Každý nový podnik musí počítat s určitými potenciálními riziky existujícími v daném odvětví a konkurenčním prostředí. Je důležité je rozpoznat a připravit si určitou strategii k jejich zvládnutí. Největším rizikem může být reakce konkurentů, slabé stránky marketingu, výroby nebo manažerského týmu. Riziko může plynout také z technologického pokroku, jelikož výrobek může zaostávat (Hisrich a Peters, 1996). Podnikatel musí mít připravené alternativní strategie pro případ, že by některé zmíněné riziko nastalo. Připravené strategie potenciálnímu investorovi dokazují, že podnikatel si je rizik vědom a je připraven jim čelit.

Můžeme identifikovat čtyři klíčové kroky řízení rizika (Koráb a kol., 2007):

- Identifikace rizikových faktorů – promýšlení toho, z jakých důvodů a příčin se záměr může nezdařit,
- Kvantifikace rizik – s využitím vhodných technik lze provést číselné vyjádření rizika například odhadnout pravděpodobnost vzniku a možné důsledky,
- Plánování rizikových scénářů – příprava strategie, plánů, postupu v případě výskytu rizikového faktoru, součástí procesu je tvorba a výběr krizových scénářů,
- Monitoring a řízení – je součástí implementace, představuje průběžnou a trvalou kontrolu sledování s rizikem souvisejících faktorů, následně se rozhoduje o spuštění a řízení odpovídajících kroků k eliminaci nebo zmenšení negativních vlivů.

Podnik podstupuje z hlediska realizace činností několik druhů rizika. Tyto druhy rizika lze rozdělit do několika skupin, popsanych v tabulce 2.1. Všechny skupiny zahrnují rizika ekonomická i mimoekonomická.

Tab. 2.1 Rizikové faktory

<b>Provozní rizika</b>	Zahrnují řadu činností, s nimiž jsou spojena rizika – výroba, nákup výrobních faktorů a dodavatelské vztahy. Budoucí rizika spojena s nedodržením technologické kázně, technologické havárie, požáry, cena ropy, špatný odhad nabídky a poptávky.
<b>Rizika technologického a investičního vývoje</b>	Rizika vznikající při vědeckotechnickém rozvoji a investiční výstavbě. V průběhu času dochází ke změnám cen, mezd, materiálů a surovin.
<b>Rizika v informační oblasti</b>	Využívání výpočetní techniky a tvorba informačních systémů vyžaduje zabezpečení určité spolehlivosti.
<b>Rizika sociální</b>	Spojena s působením lidského faktoru ve vnitřním prostředí podniku.
<b>Rizika finanční</b>	Nedostatek vlastních finančních prostředků nebo neschopnost splácet, případně změna úrokových měr.
<b>Mezinárodní inflační a globální rizika</b>	Politické vlivy, geografické podmínky, situace na peněžním trhu, míra inflace.

Zdroj: Duchoň, 2007

Zvládnutí rizika souvisí s taktikou řízení, existují čtyři základní varianty (Kašík a Franek, 2015):

- Vyhýbání se riziku,
- Optimalizace nebo redukce rizik,
- Přenos nebo sdílení rizika (forma pojištění),
- Podstoupení rizika.

### 2.3.9 Finanční plán

Finanční plán by měl obsahovat celkový rozpočet, potřebu finančních prostředků, zdroje financování nového podniku a prokazatelnou schopnost splácet cizí zdroje. V případě začínající firmy jsou potřeba prostředky na založení, pořízení

dlouhodobého majetku a prostředky na financování nákladů do doby, než podnik vydělá první tržby. Musí být uhrazen nájem, mzdy pracovníků, elektřina, plyn, nakoupené zboží a další.

Po vyčíslení prostředků na zahájení podnikání je potřeba vyčíslit výši prostředků na běžnou činnost. V prvním roce se dělají propočty na jednotlivé měsíce, případně čtvrtletí. V dalších letech se pak už pracuje s ročními údaji. První propočty většinou nezhledňují zásady finančního účetnictví (Srpová, 2007).

Důležitou součástí přípravy při založení podniku je zakladatelský rozpočet. Hlavní smysl spočívá v kvantifikaci a specifikaci finančních zdrojů. Tyto zdroje slouží k úhradě administrativních poplatků spojených se založením, ale také s vytvořením věcných předpokladů pro zahájení výroby nebo poskytování služeb. Podnikatel musí být připraven na prvotní fázi, kdy společnost již bude fungovat ale nebude zajištěn příliv finančních prostředků, neboť do doby úhrady prvních výrobků nebo služeb uběhne určitá doba. Po tuto dobu musí být hrazena energie i mzdy pracovníků. Zakladatelský rozpočet posuzuje předpokládaný rozsah výnosů, nákladů a zisku. Dále také potřebný rozsah dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, rozsah oběžných aktiv potřebných v prvotní fázi a specifikaci zdrojů krytí. Na závěr musí být propočtena celková očekávaná výnosnost podniku jako celku a propočet návratnosti celého záměru (Synek, 2011).

## 1. Finanční analýza

Podstatnou částí jsou finanční výkazy, poskytující informace dalším uživatelům. Pro zpracování finanční analýzy jsou podstatné základní účetní výkazy: rozvaha, výkaz zisku a ztráty (dále jen VZZ) a výkaz cash flow.

Rozvaha je účetní výkaz poskytující přehled o majetku a zdrojích jeho krytí. Většinou se jedná o stav k určitému datu, zpravidla k poslednímu dni roku. Levá strana rozvahy zaznamenává majetkovou situaci podniku. Tedy jednotlivé položky, které má podnik v držení. Přehled o složkách kapitálu, zdrojích krytí majetku a informace, z jakých zdrojů byl majetek pořízen poskytuje pravá strana rozvahy, strana pasiv. Mezi aktivy a pasivy platí bilanční rovnice. Struktura rozvahy podniku je vyobrazena v příloze č. 1.

Výkaz zisku a ztráty je přehled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření za určité období. Zachycuje pohyb výnosů a nákladů, ne pohyb příjmů a výdajů (viz příloha č. 2). Tento výkaz se sestavuje pravidelně v ročních nebo kratších intervalech. Analýza výkazu zisku a ztráty hledá odpověď na otázku, jak jednotlivé položky výkazu ovlivňují nebo ovlivňovaly výsledek hospodaření. Struktura výkazu zisku a ztráty je několikastupňová. Liší se od sebe tím, jaké náklady a výnosy do struktury vstupují.

Informace o finanční stabilitě podniku poskytuje rozvaha, o schopnosti podniku vytvářet zisk informuje výkaz zisku a ztráty. Přehled, který je zaměřen na pohyb peněžních prostředků se nazývá výkaz cash flow.

Výkaz cash flow je výkaz srovnávající bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) s výdaji za určité období. Slouží k posouzení finanční situace. Zobrazuje kolik finančních prostředků podnik vytvořil a k jakému účelu byly využity. Podává informace o peněžních tocích v průběhu účetního období. Peněžními toky se zde rozumí příjmy a výdaje peněžních prostředků. Peněžní prostředky jsou peníze v hotovosti včetně cenin, peníze na účtu a peníze na cestě. Výkaz je možné rozdělit na tři části. Jedná se o provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost. Za nejdůležitější část se považuje provozní činnost, jelikož umožňuje zjistit, do jaké míry výsledek hospodaření odpovídá skutečně vydělaným penězům a jak je produkce peněz ovlivněna změnou pracovního kapitálu. Oblast investiční činnosti ukazuje výdaje týkající se pořízení investičního majetku a strukturu výdajů a také příjmy z prodeje investičního majetku. Poslední oblast finanční činnosti hodnotí vnější financování, zejména pohyb dlouhodobého kapitálu (Růčková, 2015). Struktura výkazu cash flow je vyobrazena v příloze č. 3.

Vzájemná provázanost účetních výkazů závisí na hlavním prvku celého systému a tím je rozvaha, ostatní bilance jsou pouze odvozené. Rozvaha zobrazuje stav finančních zdrojů a struktury majetku, výkaz zisku a ztráty zachycuje proces tvorby zisku jako přírůstek vlastního kapitálu tvořící součást pasiv. Slouží také k hodnocení schopnosti firmy zhodnocovat vlastní kapitál. Výkaz cash flow vysvětluje změny peněžních prostředků jakožto součást aktiv, umožňuje podniku analyzovat finanční prostředky. Mezi těmito výkazy probíhají peněžité transakce, které neovlivňují zisk jsou součástí cash flow a strany aktiv rozvahy, nijak nezasahují do VZZ. Ziskově účinné

transakce neovlivňují peněžní prostředky, jsou součástí VZZ a výkazu cash flow. Oba druhy transakce probíhají prostřednictvím všech výkazů. Transakce neovlivňují zisk ani cash flow, jedná se pouze o změny v majetkové struktuře. Nejzásadnější význam má výsledek hospodaření a peněžních toků. Vykázaný výsledek hospodaření nevypovídá nic o tom, jak je na tom firma s finančními prostředky. Pro hodnocení firmy je důležité, aby měla dostatek finančních prostředků pro běžné fungování (Růčková, 2015).

Mezi další metody finanční analýzy patří ukazatele. Standardně se člení na ukazatele poměrové, rozdílové a absolutní. Absolutní ukazatele vychází přímo z hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů, je to však metoda poměrně omezená. Poměrové ukazatele jsou základem finanční analýzy a vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Umožňují srovnávat podnik s jinými podniky případně s konkurencí. Při analýze se přihlíží i k okolí podniku. Především se jedná o to, na jakém trhu působí.

V praxi se používá 5 skupin poměrových ukazatelů. Jedná se o ukazatele likvidity ukazující, zda je podnik schopen uspokojit běžné závazky. Další jsou ukazatele aktivity a řízení, měřící schopnost podniku využívat svá aktiva. Ukazatele zadluženosti měří rozsah financování cizím kapitálem. Čtvrtým typem je ukazatel výnosnosti. Ten měří účinnost řízení a pátým typem je ukazatel tržní hodnoty podniku měřící cenu akcií a majetku podniku (Synek, 2011).

Poměrové ukazatele jsou nejčtenější a nejvyužívanější skupinou ukazatelů. Pomocí poměrových ukazatelů se provádějí různé srovnávací analýzy. Poměrový ukazatel se počítá jako poměr jedné, či několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině.

Jako rozdílový ukazatel se často využívá ukazatel čistého pracovního kapitálu. Ten se vypočítá jako oběžná aktiva minus krátkodobé závazky. Tento ukazatel představuje volný kapitál, který je využíván k hladkému průběhu hospodářské činnosti. Hospodaření s tímto kapitálem je jedním z kritérií hodnocení úspěšnosti manažerů (Kašík a Franek, 2015).

Jednou z vhodných analýz pro stanovení průchodnosti projektu je bod zvratu. Jedná se o prostředek, díky kterému může podnik rozhodovat o efektivitě výrobků nebo

služeb. Představuje množství produkce, při které jsou uhrazeny veškeré náklady a podnik dosahuje nulového zisku.

## 2. Financování podnikatelského záměru

I ten nejlepší finanční plán může ztroskotat na jednom zásadním problému a tím jsou finanční zdroje. K financování podnikatelského záměru můžou být využity zdroje vlastní. Ty zahrnují vklady vlastníků nebo společníků, nerozdělený zisk (samofinancování), odpisy a výnosy z prodeje. Většina podniků při zahájení podnikání však využívá zdrojů cizích. Jsou to především úvěry, obligace, dlouhodobé rezervy, splátkový prodej, leasing a dotace.

- Bankovní úvěry – jedná se o cizí zdroj financování a může být ve formě dlouhodobého nebo krátkodobého finančního úvěru. Dlouhodobé bankovní úvěry poskytují banky ve formě termínované půjčky, jedná se o investiční, a nebo hypoteční úvěr. U investičního je nutné ručit dlouhodobým majetkem nebo třetí osobou, hypoteční připouští ručit pouze nemovitým majetkem. Krátkodobé bankovní úvěry mohou být například kontokorentní nebo lombardní. Bývají zpravidla omezeny na financování provozního kapitálu. Bankovní úvěry musí být ve stanovené lhůtě splaceny, za půjčení peněz se platí úrok a je zpravidla požadováno ručení ve výši poskytnutého úvěru a celkových úroků (Koráb a kol., 2007). Hlavním zdrojem financování z cizích zdrojů je ve velkém počtu případů právě banka.

- Leasing – umožňuje firmě užívat majetek, aniž by použil vlastní finanční zdroje. Poplatky za toto užívání jsou daňově uznatelným nákladem. Předmět leasingu je majetkem leasingové společnosti a podnik jej pouze užívá. Splátky jsou placeny podle dohodnutého splátkového kalendáře, předmět odpisuje pronajímatel a tím se šetří kapitál nájemce. Existuje několik forem leasingu. Může to být například leasing operativní, který zahrnuje kromě pronájmu i opravy a údržby. Dalším typem je leasing finanční, ten údržby nezahrnuje, musí se o ně starat nájemce. Posledním typem může být prodej a zpětný nájem. Firma vlastníci stálé aktivum jej prodá leasingové společnosti (Synek, 2011).

- Získání investora – investor se stává spoluvlastníkem, nese podnikatelské riziko a vyžaduje přiměřenou kompenzaci za podstoupené riziko. Investorovi se vložené

prostředky vrátí formou prodeje vlastního podílu. Investor požaduje záruku ve formě stanovení podílu ve firmě, účast ve správních orgánech firmy, záruky za možnost odprodeje podílu při výstupu z firmy a loajalitu vedení (Koráb a kol., 2007).

- Obligace – získá-li podnik cizí kapitál formou obligace, musí v průběhu doby splatnosti vyplácet držitelům úrokový výnos, ten může být fixní nebo pohyblivý. V termínu splatnosti je nutné vyplatit částku odpovídající nominální hodnotě (Synek, 2011).

K financování z cizích zdrojů je možné ještě zmínit využívání dotací z Evropské unie nebo financování prostřednictvím tichého společníka, který se na řízení nepodílí, jen navyšuje základní kapitál. Popsány byly základní zdroje financování investic. Existujících možností je však mnohem více.

### 2.3.10 Přílohy

Přílohy k podnikatelskému plánu obsahují informativní materiály, které není nutné zahrnovat do textu. Ten by se však na ně měl odkazovat. Patří sem i dokumenty informativní hodnoty jako analýzy výzkumu a jiné. Do příloh by měly být zařazeny také veškeré uzavřené smlouvy.

### 3 Prezentace mateřské školy

Následující kapitola práce popisuje mateřskou školu, existující druhy z hlediska legislativy a potřebné podmínky pro její založení.

Podle § 33 školského zákona jsou cíle předškolního vzdělávání definovány jako podpora rozvoje osobnosti dítěte předškolního věku, podílející se na jeho rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Vytváří důležitý předpoklad pro pokračování ve vzdělávání (Zákon č. 561/2004 Sb.). Předškolní vzdělávání se organizuje pro děti od 3 do 6 let. Je umožněno přijmout i děti mladší. Je však potřebná určitá rozumová vyspělost k plnění vzdělávacího programu. Docházka dítěte do mateřské školy, které dosáhlo 5 let je nyní povinná. Povinné předškolní vzdělávání má formu pravidelné denní docházky v pracovních dnech.

#### 3.1 Obecné vymezení předškolního vzdělávání

Vymezením předškolního vzdělávání se zabývá vyhláška č. 14/2005 Sb. o předškolním vzdělávání. Podrobnosti o podmínkách provozu stanovuje § 1, který vymezuje, že mateřská škola spolupracuje se zákonnými zástupci dětí a dalšími fyzickými a právníckými osobami. Organizuje činnost ve prospěch rozvoje dětí a zkvalitnění vzdělávacího a výchovného působení MŠ. Školu lze zřizovat s celodenním, polodenním a internátním provozem. Třídy je možné zřídit s celodenním nebo polodenním provozem v případě internátního provozu. Škola s celodenním provozem může zřizovat třídy s polodenním nebo internátním provozem.

Školní rok začíná 1. září a končí 31. srpna následujícího kalendářního roku. Předškolní vzdělávání má tři ročníky. Je možné zřizovat heterogenní třídy, tedy třídy s rozdílným věkem dětí. O přijetí dítěte rozhoduje ředitel spolu s rodiči, kdy se musejí dohodnout na délce pobytu a dnech docházky (Vyhláška č. 14/2005 Sb.).

#### 3.2 Zařízení péče o předškolní děti a jejich charakteristika

Současná demografická situace je charakteristická narůstáním počtu dětí předškolního věku. Počet narozených dětí je výrazně vyšší než kapacita stávajících



zařízení péče o předškolní děti. Stávající veřejné školky jsou nerovnoměrně rozmístěny a často je jejich nedostatek v místě, kde žijí rodiny s malými dětmi. V této situaci je tedy zcela logické, že je obrovská poptávka rodičů po těchto službách i u soukromých objektů.

Současná situace v oblasti péče o předškolní děti je velmi nepřehledná, nejednotná roztržštěná do několika právních předpisů. Základní typy zařízení, nacházející se v současnosti v české legislativě jsou popsány níže v tabulce 3.1. Mateřskou školu je možné provozovat jako fyzická nebo právnická osoba prostřednictvím školského zákona č. 561/2004 Sb. nebo provozováním prostřednictvím živnosti podle živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Tab. 3.1 Charakteristika jednotlivých typů mateřských škol

	<b>Mateřská škola</b>	<b>Živnostenská provozovna</b>	<b>Zařízení obecně platného právního charakteru</b>	<b>Dětská skupina</b>
<b>Právní forma</b>	Školský zákon	Živnostenský zákon	Obecně platné předpisy v oblasti hygieny, stravování, požární oblasti	Zákon o službách péče o děti
<b>Zřizovatel</b>	Obce, kraje, PO, církve, neziskové organizace, zaměstnavatelé	Fyzické a právnické osoby s živnostenským oprávněním	Obce, kraje, církve, státní instituce, neziskové organizace, zaměstnavatelé	Obce, kraje, církve, státní instituce, neziskové organizace, zaměstnavatelé
<b>Právní úprava hygienických, provozních a bezpečnostních norem</b>	ANO	ANO	ANO	ANO
<b>Povinný výchovný nebo vzdělávací program</b>	ANO	NE	NE	ANO

<b>Povinná kvalifikace pro pečující osoby</b>	ANO	NE pro děti starší 3 let, pro mladší ANO	NE	ANO
<b>Zákonem daný poměr počtu dětí a pečujících osob</b>	ANO	NE	NE	ANO
<b>Věk dětí</b>	Od 3 let většinou	Volná živnost od 3 let, do 3 let vázaná	Není upraveno	Od 1 roku
<b>Stanovený počet dětí</b>	13-27	Není upraveno	Není upraveno	Skupiny do 4, 12 a 24 dětí
<b>Dotace na provoz</b>	ANO	NE	NE	NE

Zdroj: Pemová a Ptáček, 2013

V tabulce 3.1 jsou popsány základní rozdíly mezi 4 typy mateřských škol nacházejících se v současné době v české legislativě. Mateřská škola řídící se školským zákonem je charakteristická tím, že je zapsaná v rejstříku škol a je povinna školský zákon dodržovat. Pozitivem tohoto typu je možnost získávání dotace. Ostatní typy zařízení se neřídí školským zákonem a nemají tedy tak přísné předpisy, kterými se musí řídit. Zařízení obecně platného právního charakteru jsou například mateřská a rodinná centra.

Všechny zmíněné typy zařízení se musí řídit hygienickými, provozními a bezpečnostními normami.

Od září roku 2017, kdy byla zavedena povinná předškolní docházka musejí předškoláci navštěvovat zařízení zapsané ve školském rejstříku, případně se individuálně vzdělávat doma a pravidelně docházet na ověřování znalostí. Pokud dítě navštěvovalo do 4 let věku školku, která není zapsaná v rejstříku a chtěli by v docházce pokračovat i nadále, možné to je. Je však nutné se také účastnit ověřování ve školce rejstříkové. Některé neregistrované školky už se situaci přizpůsobily a začaly se zařízeními zapsanými ve školském rejstříku přímo spolupracovat.

### 3.3 Založení mateřské školy podle školského zákona

Školský zákon je základní normou v oblasti školství. Základním dokumentem potvrzujícím vznik organizace je zřizovací listina schválená zastupitelstvem obce spolu s rozhodnutím o zřízení příspěvkové organizace. Zřizovací listina obsahuje hlavní předmět činnosti – činnost MŠ a zařízení školního stravování. Pouze na tyto činnosti lze použít státní příspěvky. Zřizovatelem školské právnické osoby může být ministerstvo, kraj, obec nebo jiná právnická osoba nebo fyzická osoba. Podle § 125 vzniká školská právnická osoba zřizovaná jedním zřizovatelem zřizovací listinou. Školská právnická osoba zřizovaná společně více zřizovateli se zřizuje zřizovatelskou smlouvou. Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku (Zákon č. 561/2004 Sb.)

Školská právnická osoba vzniká dnem zápisu do rejstříku školských právnických osob. Tomuto předchází podání žádosti u krajského úřadu, kterému podle sídla právnická osoba přísluší. Žádost je nutné podat do 30. září předcházejícího roku vzniku zařízení.

Žádost o zápis školy do rejstříku musí obsahovat (Zákon č. 561/2004 Sb.):

- Druh školy nebo typ školského zařízení, v případě lesních školek, to musí být v žádosti zřetelně uvedeno,
- Název a právní formu osoby, která bude vykonávat činnost, adresu sídla,
- Jméno a příjmení, státní příslušnost, místo trvalého pobytu nebo bydliště,
- Popis personálního a majetkového zajištění a financování činnosti školy nebo školského zařízení s ohledem na požadavky rámcového vzdělávacího programu,
- Doklad osvědčující vlastnické nebo užívací právo právnické osoby, která bude vykonávat činnost školy nebo školského zařízení, k prostorám, případně území, kde bude uskutečňováno vzdělávání nebo školské služby,
- Stanovisko příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví a stavebního úřadu, ze kterého vyplývá, že příslušné prostory lze užívat pro navrhovaný účel, včetně údaje o nejvyšším počtu osob, které lze

v těchto prostorách vzdělávat nebo jim poskytovat školské služby, lesní mateřská škola toto stanovisko nepřikládá,

- Jméno a příjmení, datum narození ředitele školy nebo školského zařízení, doklad o jeho jmenování do funkce a doklady osvědčující splnění předpokladů pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení,
- Navrhovaný nejvyšší počet dětí, žáků a studentů ve škole nebo školském zařízení, včetně jejich odloučených pracovišť, v jednotlivých oborech a formách vzdělávání, lůžek, stravovaných, tříd, skupin nebo jiných obdobných jednotek.

Orgán, který rejstřík vede má 90 dnů na rozhodnutí, zda žádosti vyhoví. Zápis do rejstříku je důležitým předpokladem pro existenci zařízení. Aby mohla být školka zařazena do rejstříku, musí být nejprve zřízena.

Tím, že se školka запиše do školského rejstříku získává výhodu oproti ostatním zařízením v tom, že má nárok na finance ze státního rozpočtu. Tuto problematiku upravuje školský zákon. Aby školka mohla dotaci získat, musí mít na školní rok uzavřenou smlouvu s krajským úřadem. Podmínkou je předložení žádosti spolu se všemi požadovanými dokumenty. Prostředky, které jsou školce poskytnuté z dotace mohou být použity pouze na výdaje týkající se výchovy a vzdělávání a na běžný provoz. Výši dotace stanovuje na každý rok Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

### 3.4 Založení soukromého zařízení dle živnostenského zákona

Podmínky živnostenského podnikání upravuje zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, který definuje živnosti koncesované, ohlašovací, řemeslné, vázané a volné. Pro vázané živnosti je nutná odborná způsobilost prokázaná dokladem o odborné kvalifikace vydaným příslušným orgánem.

Obsah činností vázaných je uveden v zákoně č. 278/2008 Sb. o obsahových náplních jednotlivých živností. Konkrétně se jedná o činnost „Péče o dítě do tří let věku v denním režimu“. Vázanou činnost lze ohlásit na jakémkoliv živnostenském úřadě. U činnosti volné, ta se týká péče o děti starších 3 let se jedná o „Mimoškolní výchovu a vzdělávání, pořádní kurzů, školení, včetně lektorské činnosti.“

Před začátkem podnikání je potřeba především podrobně zmapovat situaci na trhu v místě, kde bude zařízení provozováno. Důležité je také najít kvalifikovaný personál, na jehož odbornosti a zkušenostech bude budovaná reputace zařízení. Je potřeba počítat s tím, že pokud budou mít rodiče možnost využít veřejného zařízení, učiní tak. Může to být buďto z finančních důvodů, nebo také proto, že jsou pravidelně podrobovány kontrole veřejnými orgány a tímto u rodičů vzbuzují důvěru.

Před zahájením podnikání by měla být provedena analýza trhu v následujících oblastech (Pemová a Ptáček, 2013):

- Potenciální uživatelé,
- Potenciální konkurence na trhu,
- Potenciální partneři na trhu.

Při nabízení služeb pravidelné péče o předškolní děti na základě živnostenského zákona musí zvolené prostory odpovídat všem hygienickým, provozním a bezpečnostním normám, vztahující se na zařízení péče o předškolní děti. Jedná se především o velikost prostoru v závislosti na kapacitě zařízení s možností stavebních úprav všech požadovaných náležitosti (herna, umývárny, šatna). Odpovídající přístup denního světla, dostupné venkovní prostory, zařízení nesmí být výš než v druhém patře. Důležité je také zvolit kapacitu zařízení, jak bude zařízení propagováno a jaká bude zvolena cenová politika (Pemová a Ptáček, 2013).

Pro založení školky ve formě společnosti s ručením omezeným je potřeba podle zákona o obchodních korporacích zakladatelská listina či společenská smlouva ve formě notářského zápisu, zařízení sídla společnosti, ohlášení řemeslné živnosti, složení základního kapitálu, podání návrhu o zápis do obchodního rejstříku a zapsání společnosti jako takové, registrace na finančním úřadě a u orgánů státní správy sociálního zabezpečení a běžný účet (Zákon č. 90/2012 Sb.).

### 3.5 Dětská skupina

Jedná se o zařízení, ve kterém je poskytována nepřiležitostná a nekrátkodobá péče o děti předškolního věku. Zákon nevymezuje obsah programu, definuje však

maximální možnou kapacitu zařízení. Personální zajištění provozu je závislé na počtu dětí. Zřizovatel dětské skupiny je povinen vést evidenci dětí ve skupině. Evidence musí obsahovat osobní a kontaktní údaje na zákonné zástupce, rozsah návštěv dítěte, výši a způsob úhrady služeb, zdravotní stav dítěte a seznam osob kompetentních k vyzvedávání dítěte (Pemová a Ptáček, 2013).

Služba je poskytována na základě smlouvy o poskytování služby uzavřené mezi poskytovatelem a rodičem. Cílem není produkce zisku. Dětská skupina se řídí zákonem č. 247/2014 Sb. o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů.

Za pečovatele jsou považovány osoby starší 18 let způsobilé k právním úkonům, způsobilé k výkonu péče o děti a bezúhonné. Stravování je zajišťováno poskytovatelem nebo je v tomto případě možné, aby jídlo dítěti nosil rodič. Poskytovatel je pak odpovědný za uchování a případný ohřev. Hygienické a prostorové podmínky platí stejné jako pro školy zapsané v rejstříku škol (Pemová a Ptáček, 2013).

### 3.6 Nároky na provoz soukromého zařízení

Nároky na provoz musí splňovat personální, programové, prostorové a provozní podmínky. Kvalita personálu je pro úspěšnost projektu naprosto klíčová. Profesní zázemí by nemělo být podceňováno. Obecným předpokladem pro provozování soukromého zařízení je způsobilost k právním úkonům, trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost a prokazatelná znalost českého nebo cizího jazyka v případě cizojazyčného zařízení (Pemová a Ptáček, 2013).

Pokud se jedná o zařízení pro děti do věku 3 let, pak se jedná o živnost vázanou, a kromě všeobecných zmíněných podmínek je potřeba také odborná způsobilost k výkonu povolání: všeobecné sestry, zdravotnického asistenta, ošetřovatele, porodní asistentky nebo záchranáře. Nebo sociálního pracovníka, pracovníka v sociálních službách podle zákona o sociálních službách. Pokud takovým vzděláním podnikatel nedisponuje, může využít institutu odpovědného zástupce ([firmy.finance.cz](http://firmy.finance.cz), online).

V případě, že je zařízení zakládáno volnou živností, žádné vzdělání výše uvedené není potřeba, pouze stačí splnit všeobecné podmínky.

Programové podmínky souvisí s hlavním úkolem předškolního zařízení, a tím je doplňovat rodinnou výchovu a pomáhat zajišťovat dítěti prostředí s mnoha podněty k jeho aktivnímu rozvoji a učení. Čas strávený v předškolním zařízení by měl být pro dítě radostí a zdrojem dobrých a spolehlivých základů života i vzdělávání. Zařízení by proto mělo mít pravidelný nastavený program dne, kde mají své místo hry pro rozvoj dětí, tak i rekreační činnost, polední odpočinek a relaxace (Pemová a Ptáček, 2013).

Požadavky na prostory upravuje vyhláška č. 410/2005 Sb. o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. Vyhláška stanovuje hygienické požadavky na prostorové podmínky, vybavení, provoz, osvětlení, vytápění, mikroklimatické podmínky, zásobování vodou a úklid zařízení. Plocha školní zahrady (zpevněná plocha a travnatá část) musí podle vyhlášky činit nejméně 4 m<sup>2</sup> na 1 dítě a pozemek musí být oplocen. Plocha denní místnosti (herna a ložnice) jsou také stanoveny v m<sup>2</sup> na 1 dítě. Zařízení musí být vybaveno šatnami, záchody a umývárny se zřizují odděleně podle pohlaví. Výukový prostor musí disponovat alespoň jedním umyvadlem s pitnou vodou. Zařízení musí mít v předškolní 1 umyvadlo na 20 žáků, 1 záchod na 20 dívek a 1 pisoár na 20 chlapců dále poté 1 záchod na 80 chlapců a 1 hygienickou kabinu na 80 dívek. V zařízeních pro děti do 3 let nemusí být záchody a umývárny rozděleny podle pohlaví (Vyhláška č. 410/2005 Sb.).

Provozní podmínky musí zohledňovat denní režim, střídání aktivních a odpočinkových činností, stravování a pitný režim, pobyt dětí venku. Pro děti předškolního věku je stanovena denní doba pobytu venku zpravidla 2 hodiny dopoledne, pobyt venku odpoledne se řídí podle pobytu dítěte v zařízení. V zimním období lze dobu pobytu upravit s ohledem na venkovní teploty. Zcela vynechána může být doba pobytu venku pouze při mimořádných nepříznivých podmínkách. V letních měsících se přenáší co nejvíce výchova do venkovního prostředí (Vyhláška č. 410/2005 Sb.).

Zahrnuje se zde i rozhodování o způsobu přijetí příp. odmítnutí, vymezení role a kompetencí zaměstnavatele, způsob a výše úhrady nákladů spojených s pobytem dítěte, pojištění majetku personálu a dětí, vedení spisové dokumentace a nakládání s osobními údaji (Pemová a Ptáček, 2013).

### 3.7 Stravování

Stravování dětí ve školských zařízeních se řídí vyhláškou č. 107/2005 Sb., o školním stravování (novela poté vyhláškami č. 107/2008 Sb., č. 463/2011 Sb., č. 17/2015 Sb. a č. 210/2017 Sb.). Každé zařízení se musí řídit výživovými normami. Školní jídelny jsou zavázané sledovat spotřební koš. Ten je tvořen základními deseti druhy potravin. Jedná se o maso, ryby, mléko a výrobky z něj, volné tuky a cukry, zelenina, ovoce, brambory a luštěniny. Celková cena školního stravování se skládá z ceny potravin, kterou hradí za dítě zákonný zástupce, mzdových a věcných nákladů, ty hradí provozovatel školního stravování. Vyhláška stanovuje denní finanční limit na den/strávníka. Jednotlivé limity jsou uvedeny v tabulce 3.2. Školní stravování rozlišuje jídla hlavní a doplňková. Hlavním jídlem je oběd a večeře. Doplňková jsou zbylá jídla uvedená v tabulce. Nápoj patří také mezi jídla doplňková (Vyhláška č. 107/2005 Sb.).

Školní stravování zajišťují školní jídelny a výdejny. Někdy však bývá zajišťováno jinou osobou poskytující stravovací služby. Jídla musí být konzumována v jídelnách nebo provozovnách jiné osoby.

*Tab. 3.2 Finanční limity jídla*

<b>Druh jídla pro strážníky do 6. let</b>	<b>Finanční limit Kč/den/strážník</b>
Snídaně	7–13 Kč
Přesnídávka	6–9 Kč
Oběd	14–25 Kč
Svačina	6–9 Kč
Večeře	12–19 Kč
Celkem	45–75 Kč
Nápoje	3–5 Kč

Zdroj: Syslová a kol., 2015

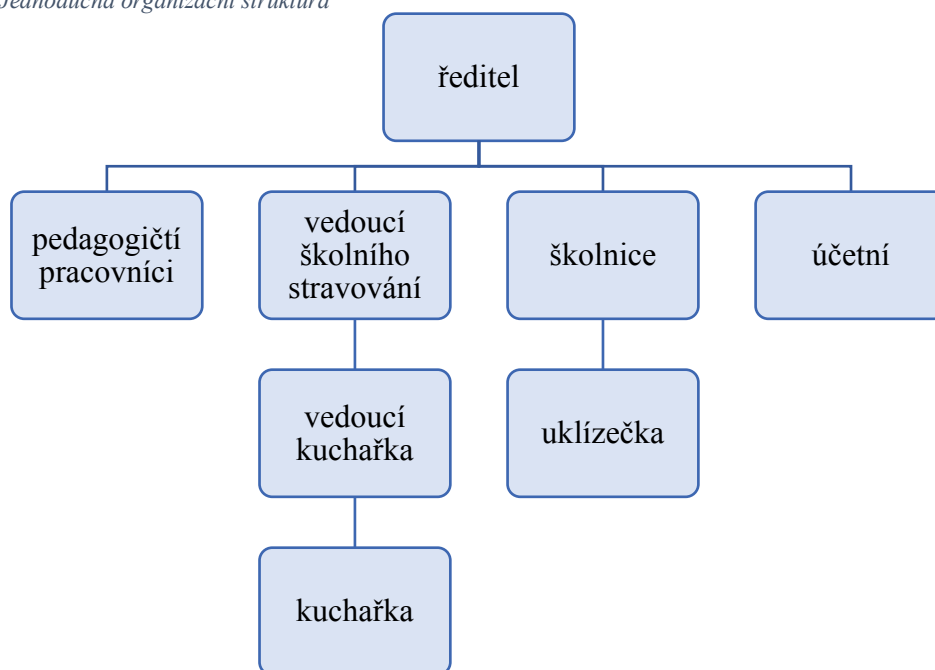
Tabulka platí pro všechny veřejné mateřské školy, soukromé školy mají právo poskytovat stravu za vyšší cenu.



### 3.8 Mateřská škola jako organizační jednotka

Mateřská škola je uspořádaný systém, jednotka s nastavenými pravidly a stanovenou strukturou. Sdružuje zaměstnance, jejichž činnost směřuje ke společnému cíli. Obvykle se struktura mateřské školy označuje jako formální. Jsou jednoznačně stanoveny vztahy nadřízenosti, podřízenosti, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých útvarů. Nástrojem stabilizace systému a činností školy jsou vnitřní předpisy, které vydává ředitel. Zaměstnanci jsou povinni se těmito předpisy řídit. Je proto dobré, aby se mohli na tvorbě také podílet. Organizační struktura se odvíjí od velikosti školy (Syslová, 2015). Pokud má menší počet tříd na jednom pracovišti, jedná se o jednoduchou strukturu, obrázek 3.1. Škola s více třídami a řídicími úrovněmi je složena z několika úseků.

Obr. 3.1 Jednoduchá organizační struktura



Zdroj: Syslová a kol., 2015

Proces delegování školy je považován za obtížný a jeho zvládnutí je jeden z ukazatelů úspěšnosti vedoucích pracovníků.

Je při něm potřeba přesně vymezit kompetence pracovníků, přiřadit jednotlivým pracovníkům určité pravomoci, stanovit výsledky, které se od zaměstnanců očekávají a určit úkoly.

## 4 Podnikatelský záměr v konkrétních podmínkách mateřské školy

V této části je na základě teoretických podkladů vytvořen podnikatelský plán. Před sestavením podnikatelského plánu pro soukromou mateřskou školu je nutné vybrat jednu z možností, jak bude školka fungovat. Zda-li se bude jednat o školku zapsanou ve školském rejstříku, nebo bude fungovat na základě živnostenského zákona. V tomto projektu byla vybrána možnost fungování školky prostřednictvím školského zákona. Důvodem je možnost samostatně přijímat předškolní děti k povinné předškolní docházce. Další výhodou je možnost získat dotace na provoz. Protože se však žádost o zapsání do školského rejstříku předkládá na následující školní rok do 30. září roku předcházejícího, bylo rozhodnuto, že první rok půjde o zařízení fungující na základě živnostenského zákona. Po toto období se vyčká na zapsání do školského rejstříku. Během tohoto roku budou alespoň získány zkušenosti s vedením a bude tak možné budovat historii zařízení. Usilováno bude také o spolupráci s ostatními zařízeními.

Před popisem samotného plánu je ještě nutné stanovit cíle podnikatelského záměru. Vyjádřit vizi a zformulovat ji do mise soukromé školky. Nově vznikající školka je zakládána proto, aby naplňovala poslání poskytovat kvalitní vzdělání pro děti v příjemném prostředí. Misí soukromé školky je rozvoj dětí v různých oblastech, jak ve sportovní, tak i výtvarné a hudební. Je to z toho důvodu, aby si mohli udělat přehled co je baví, co jim jde a na to se dále zaměřovat. Vizí je rozvoj organizace, založený na vzájemných vztazích mezi rodiči a dětmi.

Cílem je dostat soukromou školku do povědomí potenciálních zájemců a budovat pozitivní obraz o kvalitní školce i před širokou veřejností. Dalším důležitým vytyčeným cílem je generování zisku, který bude dále použit na rozvoj společnosti a zkvalitňování služeb. K dosažení těchto cílů je potřeba spolehlivý a loajální personál.

V následujících jednotlivých podkapitolách budou popsány základní informace o společnosti a předmětu podnikání. Poté je popsán trh, na kterém bude mateřská škola působit. Je zde vymezena konkurence a sestaven marketingový plán. Poslední část je věnována financování celého projektu. Vysvětleno je zabezpečení financování, včetně účetních výkazů.

#### 4.1 Titulní strana



Tab. 4.1 Titulní strana

<b>Název společnosti</b>	<b>Mateřská škola ABC Kinderhouse, s.r.o.</b>
<b>Sídlo společnosti</b>	Brno
<b>Předmět podnikání</b>	Činnost mateřské školy a zařízení školního stravování Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů školení, včetně lektorské činnosti Péče o dítě do 3 let věku
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Statutární orgán</b>	Klára Řezníčková
<b>Počet členů</b>	1
<b>Zahájení činnosti</b>	1. 9. 2020
<b>Základní kapitál</b>	250 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Executive summary

Obsahem podnikatelského plánu je vytvoření mateřské školy ABC Kinderhouse, s.r.o., která bude poskytovat službu péče pro děti od 2 let věku dítěte. Firma zahájí svoji činnost 1.9. 2020. Kapacita školky je určena pro 35 dětí. Ve školce bude možné využívat jak dopolední, tak i celodenní hlídání. Hlavním cílem je získat dostatečné množství dětí, jejichž rodiče budou využívat služeb školky až do doby nástupu dítěte do základní školy. Jedná se o školku určenou pro náročné rodiče, kteří kladou důraz na kvalitní vzdělávání, výuku anglického jazyka, manuální dovednosti a aktivní trávení pobytu ve školce. Podnikatelský plán reaguje na tržní situaci, kdy je nedostatek volných míst ve školkách. Z důvodu menší kapacity školky bude věnována dětem větší pozornost a kladen důraz na spokojenost rodičů i dětí. Školka bude zřízena ve městě Brno. Konkrétní lokalitou pro nově zřízenou školku budou Kamechy. Tato lokalita se nachází mezi městskými částmi Brno-Bystrc a Brno-Žebětín, které se dlouhodobě potýkají s nedostatkem míst v mateřských školách. Školka bude zřízena jako společnost s ručením omezeným, statutárním orgánem bude Klára Řezníčková. Pro první rok fungování na základě živnostenského zákona je potřebnou živností vázaná živnost „Péče o děti do tří let věku“ a živnost volná „Mimoškolní výchova a vzdělávání“. Od září následujícího roku, kdy již bude možné fungovat prostřednictvím školského zákona se jedná o „Činnost mateřské školy a zařízení školního stravování“. Jelikož jednatelka nedisponuje vzděláním potřebným pro získání živnosti, bude potřeba využít statutu odpovědného zástupce. V případě školky se jedná o ředitele, který zároveň plní i roli učitele. Dalšími potřebnými zaměstnanci pro fungování školky jsou tři učitelé a pracovník úklidu a výdejny. Na zajištění stravy bude najmuta externí společnost.

Přehled potřebných financí pro uskutečnění projektu a měsíčních nákladů je v tabulce 4.2. Základní kapitál společnosti je vyčíslen na 750 000 Kč, majitel vloží 30 % z celkové částky. Většina finančních prostředků bude investována do zařízení školky, zbytek poslouží k pokrytí nákladů na počáteční fungování.

Tab. 4.2 Finance

Potřebný kapitál	750 000
Vklad majitele	250 000
Úvěr potřebný od bankovní společnosti	500 000
Náklady na zřízení	427 700
Provozní měsíční náklady	36 300
Náklady na mzdy zaměstnanců	154 511

Zdroj: vlastní zpracování

Zisku by měla školka dosahovat již při využití 58 % kapacity. Na základě analýzy konkurence bylo zjištěno, že školka má na trhu při splnění marketingových cílů úspěch. Zároveň se však musí zaměřovat na své silné stránky a využívat příležitosti, které se nabízí. V případě optimistické i realistické varianty je možné hovořit o úspěšné investici.

### 4.3 Analýza trhu

Analýza trhu se zaměřuje na rozbor jednotlivých analýz makroprostředí, mikroprostředí a vnitřního prostředí podniku. Analýza makroprostředí bude provedena prostřednictvím SLEPT analýzy a následně na ni navazuje analýza konkurenčního prostředí uskutečněná prostřednictvím Porterova pětifaktorového modelu. Vnitřní prostředí je analyzováno prostřednictvím metody 7S. Závěry všech poznatků z využitých analýz vyúsťují prostřednictvím SWOT, která sumarizuje všechny zjištěné výsledky.

V současné době je v České republice problém umístit dítě do mateřské školky. Nejhuře jsou na tom ve velkých městech, tedy v Praze a Brně, kde evidují největší nedostatek volných míst. Tato skutečnost je hlavním důvodem pro založení soukromé mateřské školy právě v Brně.

Český statistický úřad eviduje ve školním roce 2018/2019 celkem 367 094 dětí v mateřských školách. Na každé třetí dítě, které se chtělo do školky zapsat, se však nedostalo. Soukromých školek je podle aktuálních statistik 399 a starají se o více

než 12 000 dětí. Soukromé školky už však také narážejí na své kapacitní limity (ČSÚ, online).

Pro založení soukromé mateřské školky je vždy nutné zvážit i současnou situaci. V průběhu vypracovávání podnikatelského plánu došlo k neočekávané změně situace týkající se onemocnění koronaviru, ke které došlo na začátku roku 2020. Tato skutečnost má dopad na analýzu trhu a formování podnikatelského plánu.

V současné době je kvůli tomuto onemocnění vyhlášen nouzový stav v celé ČR. Zakázána byla osobní účast na základních, středních a vysokých školách. Vláda provoz mateřských škol nezakázala, pouze doporučila určitá omezení. Činnost mateřských škol byla považována za důležitou pro zachování chodu ekonomiky, přesto se však většina provozovatelů školek rozhodla pro jejich uzavření. Od 20. dubna by měl být postupně obnoven provoz většiny mateřských škol. Plánované zahájení provozu školky Kinderhouse, s.r.o. spadá na měsíc září. V tomto období už se předpokládá návrat k původnímu stavu.

#### 4.3.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí provedená prostřednictvím SLEPT analýzy zkoumá sociální, legislativní, ekonomickou, politickou a technologickou oblast, ve kterých bude podnikatelský plán realizovaný:

##### 1. Sociální oblast

V rámci sociální oblasti budou analyzovány demografické údaje týkající se Jihomoravského kraje a města Brna, jelikož se jedná o mateřskou školu, zobrazeny budou nejdříve informace týkající se porodnosti. Jedná se o důležitý ukazatel, zobrazující potenciální počet dětí, které až dosáhnout určitého věku, budou umístěny do předškolního zařízení.

Tab 4.3 Porodnost v letech 2014–2019

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ČR	109 860	110 764	112 663	114 405	114 036	112 633
Jihomoravský kraj	12 802	12 771	13 193	13 509	13 594	13 328
Brno-město	4 427	4 405	4 563	4 634	4 749	4 642

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ, online

Tabulka č. 4.3 zobrazuje porodnost v letech 2014–2019 v celé ČR, Jihomoravském kraji a okrese Brno-město. Jedná se o počty narozených dětí, které budou v době otevření školky cílovou skupinou. Je vidět, že počet živonarozených v Jihomoravském kraji měl od roku 2015 do roku 2018 rostoucí tendenci. Nejvyšší počet je zaznamenán v roce 2018, oproti poslednímu sledovanému roku je to o 266 dětí více.

V posledním řádku je zobrazen počet narozených dětí v lokalitě Brno-město. Lze vidět, že počet narozených od roku 2015 do roku 2018 rostl. V posledním sledovaném roce je však počet narozených dětí o 107 nižší než v roce 2018.

Předpověď do dalších let není zcela jasná, vědci se nemohou shodnout, zda-li po karanténě související s epidemií koronaviru nastane babyboom.

## 2. Legislativní oblast

Ovlivňuje prostředí, ve kterém mateřská škola působí. Základním zákonem, kterým se řídí škola zapsaná ve školském rejstříku je školský zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Dalším zákonem, který upravuje předškolní vzdělávání je vyhláška č. 14/2005 Sb.

Dalšími zákony, které upravují podnikání obecně jsou zákony: č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), zákon č. 278/2008 Sb. o obsahových náplních jednotlivých živností, zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu. Neméně důležitý je i občanský zákoník č. 89/2012 a zákoník práce č. 262/2006 Sb. Požadavky na pedagogické pracovníky se zabývá zákon č. 563/2014 Sb.

Hygienickými požadavky na prostory se zabývá vyhláška č. 410/2005 Sb., požadavky potřebné pro školní stravování upravuje vyhláška č. 107/2005 Sb. o školním stravování. Technickými požadavky na stavby se zabývá vyhláška č. 268/2009 Sb.

Pokud bude chtít žádat školka o dotace, bude se řídit zákonem č. 306/1999 Sb. o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. Tento zákon však platí pouze pro zařízení zapsané ve školském rejstříku. Uvedené zákony a vyhlášky platí ve znění pozdějších předpisů.

### 3. Ekonomická oblast

Hlavními faktory ovlivňující ekonomickou oblast jsou míra nezaměstnanosti, průměrná mzda a vývoj HDP.

*Tab. 4.4 Vývoj HDP v letech 2014-2019*

Vývoj HDP (v %)					
2014	2015	2016	2017	2018	2019
2,7	4,3	2,3	4,6	2,9	2,4

Zdroj: vlastní zpracování podle Kurzy.cz, online

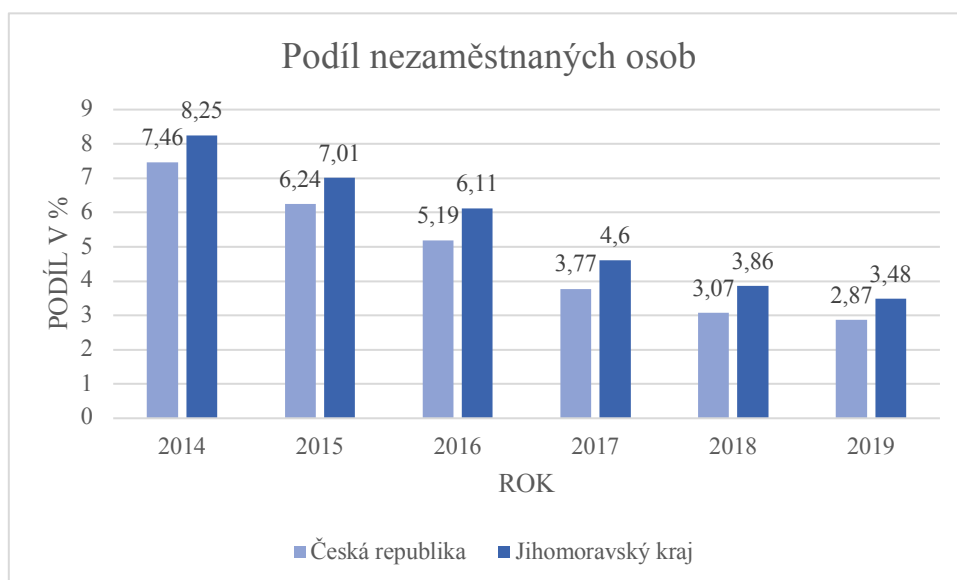
Hrubý domácí produkt HDP vyjadřuje celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených na určitém území v daném období, používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Vývoj HDP v letech 2014-2019 je zobrazen v tabulce 4.4. Růst HDP za celý rok 2019 byl 2,4 %. Česká ekonomika roste, zásluhu na tom má především domácí poptávka. V případě, že HDP roste, může to být vykládáno tak, že se lidé mají lépe a více utrací.

Prognózy ministerstva financí říkají, že vývoj hospodářství ČR pod vlivem pandemie bude klesat. Počítá se do budoucna s globální recesí. HDP se určitě propadne, je však možné, že v druhé polovině roku přijde oživení.

Míra nezaměstnanosti ovlivňuje podnikatelské prostředí tím způsobem, že někteří rodiče v případě nezaměstnanosti nebudou schopni pokrýt náklady na soukromou školku.



Graf 4.1 Podíl nezaměstnaných osob v letech 2014-2019



Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ, online

Z grafu 4.1 je patrné, že podíl počtu nezaměstnaných rok od roku klesá jak v České republice, tak i v Jihomoravském kraji. V České republice je nejnížší počet za poslední roky. Podíl nezaměstnaných osob je nový ukazatel, který používá Český statistický úřad po dohodě s Ministerstvem práce a sociálních věcí od roku 2013. Vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15–64 let ze všech obyvatel ve stejném věku. Nahrazuje dřívější míru registrované nezaměstnanosti.

Situace související s koronavirem bude mít pravděpodobně negativní dopad na trh práce. Míra nezaměstnanosti by se mohla zvýšit. Dopady by však měly být pouze mírné.

Dalším ukazatelem, který je důležitý pro podnikatelský plán je průměrná mzda České republiky a Jihomoravského kraje.

Tab. 4.5 Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2014-2019

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Česká republika</b>	27 261	28 258	29 491	31 802	33 871	36 144
<b>Jihomoravský kraj</b>	26 447	27 570	28 699	31 031	32 874	35 178

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ, online

Tabulka č. 4.5 znázorňuje průměrnou hrubou měsíční mzdu zjištěnou ČSÚ ve 4. čtvrtletí daného roku. Z tabulky je patrné, že vývoj mzdy má rostoucí tendenci. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v Jihomoravském kraji dosahuje ve 4. čtvrtletí roku 2019 výše 35 178 Kč, to je oproti stejnému čtvrtletí předchozího roku o 2 304 Kč více. Ve srovnání s průměrem České republiky je tato částka o 966 Kč nižší. Při pohledu na podíl nezaměstnaných osob a průměrnou hrubou měsíční mzdu vyplývá, že rodiče by měli mít dostatek financí na zajištění vzdělání pro své děti.

Porodnost mohou ovlivňovat i příspěvky a daňová zvýhodnění od státu. Jednotlivými příspěvky jsou:

- Porodné – jedná se o jednorázovou dávku, která se vyplácí rodině s nízkými příjmy (nižší než 2,7násobek životního minima), aby jí pomohla pokrýt náklady související s narozením dítěte. Vyplácí se prvnímu narozenému dítěti nebo prvním současně narozeným dětem. Nevypálací se tedy všem rodičkám jako tomu bylo v minulosti. Výše porodného na první dítě činí v současné době 13 000 Kč. Při narození dvojčat je částka o 10 000 Kč vyšší. Porodné vyplácí krajské pobočky Úřadu práce (MPSV.cz, online),
- Peněžitá pomoc v mateřství (=mateřská) – Česká správa sociálního zabezpečení (online) definuje mateřskou jako jednu ze šesti dávek nemocenského systému pojištění. Souvisí s péčí o novorozené dítě, náleží rodiči, který pečuje o dítě na základě rozhodnutí příslušného orgánu. Nárok vzniká pouze v případě, kdy je osoba nemocensky pojištěna (odváděla pojistné na sociální zabezpečení minimálně 270 dnů před nástupem na tuto dávku, mlže být rozložena v období 2 let). Osoby OSVČ mají nárok pouze v případě, že si platily dobrovolně pojištění po dobu 180 dnů v období jednoho roku před nástupem na peněžitou pomoc, v posledních 2 letech musí pojištění trvat 270 dnů. V případě, že zaměstnání (pojištění) skončí se na osobu vztahuje ochranná lhůta. Prvních 6 týdnů po porodu náleží dávka výhradně matce, poté může být uzavřena dohoda a mateřská může přejít na otce dítěte. Podmínky stanovuje zákon č. 187/2006 Sb. o nemocenském pojištění.

Na mateřskou může žena nastoupit 8-6 týdnů před porodem. Výplata dávky trvá 28 týdnů,

- Rodičovský příspěvek – nárok na příspěvek má rodič, který po celý měsíc osobně pečuje o dítě až do vyčerpání celkové částky 300 000 Kč, nejdéle však do 4 let věku dítěte. V případě dvojčat a vícčet činí celková částka 450 000 Kč. Při této dávce není příjem rodiče sledován. Maximálně je možné měsíčně čerpat 10 000 Kč, u vícčet je částka 15 000 Kč (MPSV.cz, online),
- Přídavek na dítě se vyplácí rodinám, které mají nezaopatřené dítě a mají nízký příjem (nebo jsou nezaopatřené dítě oni sami). Poskytuje se ve výši podle věku dítěte. Nárok má pouze rodina, která má nižší příjem než 2,7násobek životního minima. Výše příspěvku na dítě se pohybuje v rozmezí od 500 do 1000 Kč,
- Daňové zvýhodnění na dítě – zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů definuje daňové zvýhodnění na dítě do 26. roku věku, pokud se připravuje soustavně na budoucí povolání, na základě kterého si poplatník může snížit daň při měsíčním nebo ročním zúčtování. Poplatník musí mít alespoň šestinásobek min. mzdy, roční bonus činí maximálně 60 300 Kč. Za jedno dítě v roce 2020 činí částka 1267 Kč (15 204 Kč za rok) a za druhé potom 1617 Kč (19 404 Kč za rok),
- Školkovné – jedná se o slevu na dani, která snižuje daň z příjmu. Uplatňuje ji jeden z rodičů při umístění dítěte v předškolním zařízení. Výše školkovného je rovna minimální mzdě. Rozdíl mezi slevou na dani a školkovným je takový, že slevu na dítě můžou zaměstnanci uplatňovat každý měsíc a nesnižuje jen daň z příjmu, ale také zakládá nárok na čerpání daňového bonusu. Školkovné nárok na daňový bonus nezakládá. Maximálně snižuje daňovou povinnost. Uplatňuje se pouze jednou za rok. Pro rok 2020 je ve výši maximálně 14 600 Kč. Do školkovného se dá započítat pouze školné, nikoliv náklady na stravování. Školkovné jde uplatnit jak na školky veřejné, tak i soukromé či firemní (finance.cz, online).

Daňové sazby ovlivňující zřizovatele mateřských škol jsou: daň z příjmu právnických osob ve výši 19 %, daň z příjmu fyzických osob 15 %, daň ze mzdy zaměstnanců je také 15 % a nutné je podotknout, že podle § 57 zákona č. 235/2004 Sb. je výchovná a vzdělávací činnost poskytována v mateřských školách osvobozena od DPH.

Nakonec je potřeba zanalyzovat i platy učitelů, aby bylo jasné, jakou výší mzdy je odměňovat. V roce 2018 činila mzda učitelů mateřských, základních a středních škol v průměru 34 400 Kč. Mzdy učitelů se každoročně zvyšují, ani zdaleka však nedosahují průměrné mzdy jiných vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Učitelů působilo v analyzovaném roce 135 000, z toho 1/3 tedy 30 500 tvořili učitelé mateřských škol. V Jihomoravském kraji působí v současné době okolo 3 500 učitelů v mateřských školách. Se zvyšujícím se počtem dětí v mateřských školách se jejich počet každoročně zvyšuje (ČSÚ, online). Průměrná hrubá měsíční mzda učitelů je uvedena v tabulce 4.6.

*Tab. 4.6 Průměrné hrubé mzdy učitelů v MŠ v letech 2014–2018*

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Mzda	23 573	23 981	25 057	26 720	29 693

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ, online

Platy jednotlivých pedagogických pracovníků se řídí platovými tabulkami. Začínající učitelka v mateřské školce dosahuje 23 590 Kč hrubého. Učitelé podle platových tabulek patří do 8.–14. platové třídy. Jednotlivé mzdy jsou uvedeny v tabulce 4.7, zobrazující výši mzdy podle roku praxe.

Tab. 4.7 Platová tabulka

Platová třída					
Praxe	8	9	10	11	12
Do 2 let	23 590	29 490	29 740	30 270	30 920
Do 6 let	24 270	29 750	30 010	30 800	31 570
Do 12 let	24 910	30 090	30 470	31 200	32 840
Do 19 let	26 050	30 720	31 410	32 360	34 210
Do 27 let	27 210	31 670	32 400	33 720	36 340
Do 32 let	29 140	33 290	34 200	35 590	39 380
Nad 32 let	29 970	34 050	34 930	36 550	40 320

Zdroj: Kurzy.cz, online

Vyučující v mateřské škole mívají obvykle plat podle 9. platové třídy. Ředitelé spadají do platových tříd 10-12, obvykle však dosahuje mzdy 10. platové třídy. Tabulka 4.7 platí pro zaměstnance veřejných školek, projekt soukromé školky by však na výši těchto platů měl brát ohled.

#### 4. Politická oblast

Jedná se především o politickou situaci v České republice. Česko je demokratický stát, v čele stojí prezident. Politický režim je založený na soutěži politických stran. Jediným zákonodárným orgánem je Parlament. Důležitou roli pro školství, kam také mateřské školy spadají, hraje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Dalším prvkem je výše platů učitelů veřejných zařízení, která dlouhodobě patří k problémům, se kterými se musí stát potýkat. Vzhledem k tomu, že je nedostatek míst ve veřejných zařízeních, jsou dotace poskytovány i soukromým zařízením. Stát se snaží o rozšiřování činnosti veřejných školek a o to, aby každé dítě mělo místo ve své spádové školce. Kvůli tomu, se snaží neustále navyšovat kapacity. Pro soukromé školky platí zákony pro podnikání jako takové, proto je nutné všechny informace aktuálně sledovat.

## 5. Technologická oblast

Technologie a technologický pokrok nemají přímý vliv na poskytování služeb mateřských školek. Může být však bráno v úvahu vybavení moderními technickými hračkami, interaktivní tabule atd. Vstupní investice do moderních hraček je vyšší ale s ohledem na konkurenci by mohla být pro nový podnik prospěšná. Pro rodiče by mohla školka disponovat mobilní aplikací a propojovat se tak s nimi. Do budoucna je s touto variantou počítáno, v současné době jsou však náklady na vlastní aplikaci vysoké.

### 4.3.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí bude analyzováno prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Jedná se o model, který hodnotí stávající konkurenci v odvětví, potenciální vstup nových konkurentů, hrozbu vzniku substitučních výrobků a sílu vyjednávání dodavatelů a zákazníků:

#### 1. Stávající konkurence

V celém Jihomoravském kraji je v současné době evidováno 669 mateřských škol, které navštěvuje 41 618 dětí. Tabulka 4.8 zobrazuje počty mateřských škol podle zřizovatele v Jihomoravském kraji.

Tab. 4.8 Počet mateřských školek v Jihomoravském kraji podle zřizovatele

Zřizovatel	MŠMT	Obec	Kraj	Soukromý subjekt	Církev
Počet	2	618	14	32	3

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ, online

V lokalitě Brno-město je ve školském rejstříku evidováno 172 školek. Z tohoto počtu je zřizovatelem 137 obec, 7 kraj, 2 jsou církevní a 24 soukromých. V příloze 4 je seznam srovnávající 24 soukromých škol zapsaných ve školském rejstříku. Tyto školky jsou přímými konkurenty, jelikož splňují kritéria, že jsou soukromé a jsou zapsané v tomto rejstříku. Školka Kinderhouse, s.r.o. bude v tomto rejstříku od druhého roku fungování také vedena.

Seznam školek v příloze 4 je seřazen podle řazení rejstříku škol a školských zařízení na webové stránce MŠMT. Na základě sestavení tabulky bylo zjištěno, že nejvyšší počet školek je klasických. Některé školky neměly na svých webových stránkách srovnávané informace uvedeny. V lokalitě Brno-Bystrc, ve které se bude nacházet soukromá školka Kinderhouse, s.r.o. jsou 3 soukromé školky, to jsou největší potenciální konkurenti. I přes to, že se v lokalitě nachází tyto 3 soukromé školky, patří tato městská část k těm, kde je ve městě Brno největší nedostatek míst pro děti.

Školky vypsané v tabulce 4.9 nabízejí hlídání navíc prostřednictvím dětské skupiny pro děti již od 1 roku. Je tedy celkem pravděpodobné, že tyto školky budou navštěvovat až do roku nástupu do základní školy.

*Tab. 4.9 Školky nabízející hlídání od 1 roku*

Název školky	Věk	Cena (Kč)
Základní škola a Mateřská škola Pramínek, o.p.s.	Od 1 roku	4 800/měsíc
Mateřská škola KOMETKA, s.r.o.	Od 1 roku	6 500/měsíc
Zdravá mateřská škola s montessori programem Mateřinka, z.s.	Od 1,5 roku	7 000/měsíc

Zdroj: vlastní zpracování

V příloze 5 jsou opět seřazené soukromé mateřské školy podle ceny za měsíční celodenní pobyt ve školce. Měsíční ceny jsou různé, pohybují se však v rozmezí od 1700 Kč do 16900 Kč. Srovnávány jsou i ceny za stravné, včetně informace, zdali školka disponuje vlastní jídelnou nebo pouze výdejnou. V případě výdejny je zapsána informace odkud školka jídlo dováží, pokud je tato informace uvedena na webové stránce školky.

Ve srovnání školek v příloze 4 a 5, jsou zařazeny i lesní školky, které jsou v současné době trendem a jejich počet se neustále zvyšuje. Soukromých zařízení ve městě Brno je však mnohem více. Jedná se o dětské skupiny a soukromá zařízení zřízená podle živnostenského zákona, které v rejstříku škol nefigurují.

## 2. Hrozba nových vstupů do odvětví

Vzhledem k rostoucímu počtu narozených dětí je pravděpodobné, že dojde ke vstupu nové konkurence do odvětví. Zároveň je také velký problém s vysokým počtem odmítnutých dětí. Proto je potřeba do budoucna počítat s rozšiřováním kapacity veřejných školek.

## 3. Hrozba substitutů

Na hrozbu substitutů lze nahlížet z několika úhlů. Rodiče mohou při uvolnění místa ve veřejné školce dítě ze soukromé školky z finančních nebo jiných důvodů přehlásit. Případně existují i další varianty jako například individuální vzdělávání v domácím prostředí prostřednictvím soukromého učitele. Případně mohou zůstat doma rodiče nebo dát děti na hlídání rodinným příslušníkům. Vzhledem k zavedení povinné výuky pro děti od pěti let věku, nejsou substituty považovány za destruktivní pro podnikatelský záměr.

## 4. Vyjednávací síla zákazníků

V případě mateřské školky se jedná o rodiče dětí. Zákazníci se mohou rozhodnout, zda umístí dítě do veřejné školky, pokud tedy budou mít štěstí a bude přijato nebo pokud půjdou cestou zvolení si soukromé školky a upřednostní tak rozšířené aktivity a individuální přístup těchto zařízení. Veškeré informace o zařízeních lze v současné moderní době vyhledat na webových stránkách daných zařízení.

## 5. Vyjednávací síla dodavatelů

Pro fungování mateřské školy je důležité mít spolehlivého dodavatele na každodenní obstarání stravování pro děti. Na začátku nebude mít školka svoji vlastní kuchyň, jelikož by byla výstavba finančně náročná a bylo by zde potřeba také zaměstnat několik kuchařů. Dodavatelem bude z těchto důvodů externí firma. Při zařizování školky na začátku podnikání bude potřeba několik dodavatelů pro zajištění vybavení.



#### 4.3.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí nově vznikající mateřské školky bude analyzováno prostřednictvím McKinseyho analytického modelu, který integruje 7 důležitých vzájemně propojených kritických faktorů úspěchu:

- Strategie – hlavní strategií společnosti je poskytovat kvalitní vzdělání dětem a jejich osobní rozvoj. Pro zaměstnance bude poskytováno příjemné prostředí, do kterého se budou rádi vracet. Cílem je vytvoření školky s dobrým jménem, budující si několikaletou historii. Konkurenční výhodou bude především dlouhá otevírací doba školky za příznivou cenu,
- Struktura – za společnost je zodpovědná jednatelka. Na denním provozu školky se bude podílet několik pedagogických pracovníků, jejichž činnost bude organizována na základě směn. Nad pedagogickými pracovníky stojí ředitel, vykonávající jak pedagogickou činnost, tak i vedoucí funkci. Podrobný popis struktury včetně vyobrazení je popsáno níže v kapitole 4.6 organizační plán. Školka bude spolupracovat na dovozu stravy s externím dodavatelem,
- Styl – školka bude vedena ředitelem, který se bude snažit o operativní řešení problémů, bude naslouchat potřebám a přáním podřízených zaměstnanců a rodičům dětí, potřebná je efektivní spolupráce s jednatelkou,
- Spolupracovníci – jedná se o celý kolektiv školky, pro který budou pravidelně pořádány teambuildingové aktivity, aby byly rozvíjeny příjemné pracovní vztahy mezi nimi. Je důležité, aby ve školce panovala přátelská atmosféra. Zaměstnanci budou motivováni odměnami a bude tím posilována jejich sounáležitost se školkou,
- Systém – jelikož se jedná o školku, není nutné pořizovat složité systémy, které jsou používány ve velkých společnostech. Postačující budou programy MS Office, kde je možné provést evidenci dětí a webové stránky, kde bude možné komunikovat s rodiči, ty jsou zároveň i důležité

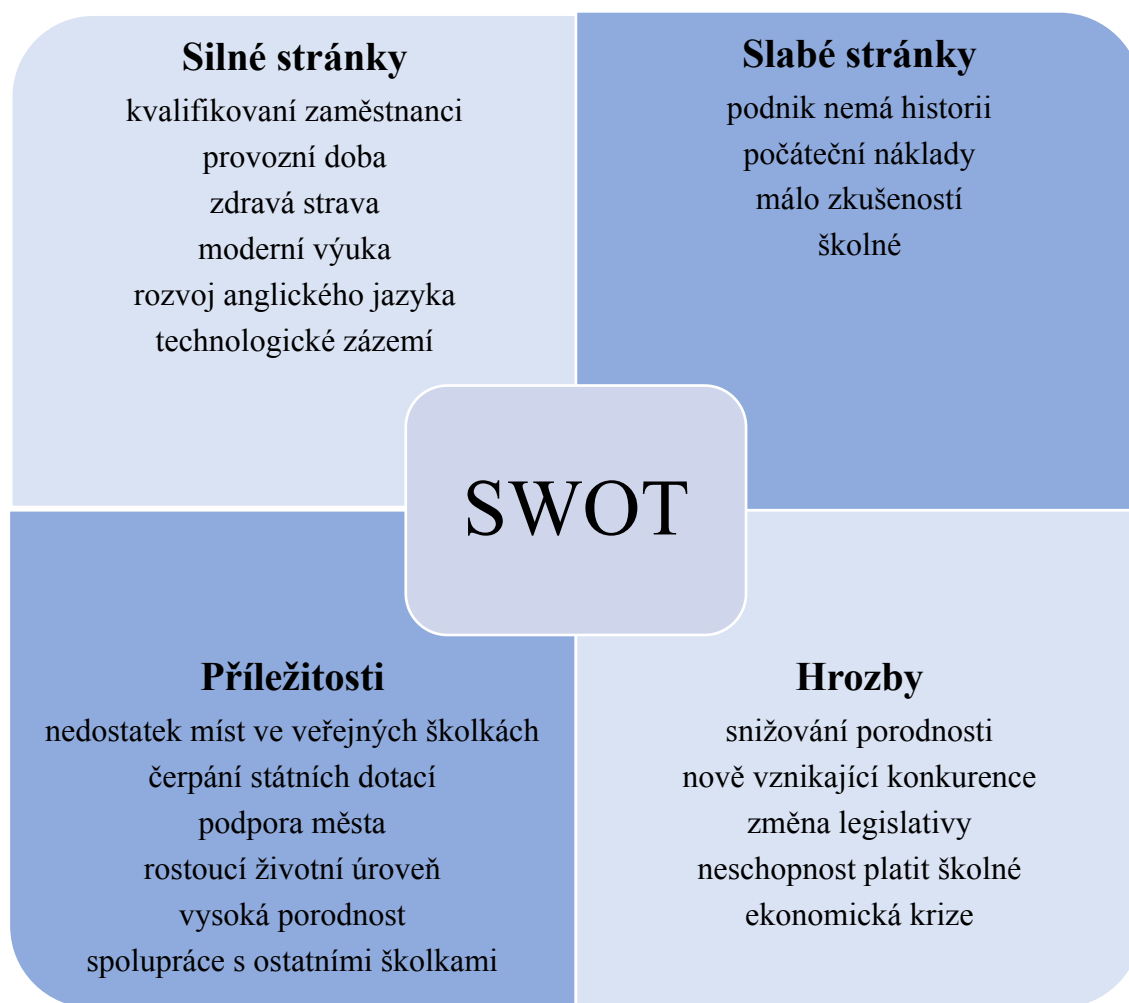
z hlediska marketingu a následného naplnění kapacity, pro úspěšný marketing jsou důležité i aktivní profily na sociálních sítích,

- Schopnosti – potřeba jsou odpovídající znalosti, zkušenosti, dovednosti a kompetence pedagogických pracovníků odpovídající potřebám školky a zároveň jsou v souladu se zákonem o pedagogických pracovnících,
- Sdílené hodnoty – představují jádro všech předcházejících faktorů, které školka mezi sebou sdílí. Aby bylo dosaženo úspěchu je potřeba, aby je všichni zaměstnanci respektovali. Jedná se o pozitivní obraz školky vůči společnosti, důraz na kvalitu poskytovaného vzdělání, budování konkurenceschopnosti prostřednictvím rozšířených služeb a domácí atmosférou.

#### 4.3.4 SWOT analýza

Poznatky, které byly zjištěny v předchozích analýzách a nejen ty, jsou nyní sumarizovány v tabulce 4.10 zobrazující podklad pro SWOT analýzu, která dává přehled o silných a slabých stránkách, pomáhá identifikovat příležitosti a zachycuje i hrozby, kterým se firma může vyhnout.

Tab. 4.10 Podklad SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

Poznatky zjištěné a vyobrazené v podkladu pro SWOT analýzu budou nyní analyzovány. Faktory jsou seřazeny od těch nejvíce podstatných, je jim přiřazena váha, ve sloupci vedle je jim vždy přiřazena hodnota. Ve čtvrtém sloupci jsou tyto faktory vynásobením předchozích sloupců ohodnoceny. Hodnoceno je čísly 1-10. Pro slabé stránky s negativním znaménkem. Číslo 10 a -10 je nejvyšší hodnota. Váha se v každé tabulce musí rovnat číslu 1.

Silnou stránkou jsou především pečlivě vybraní kvalifikovaní zaměstnanci. Jedinečná délka provozní doby, kterou nemá žádné konkurenční zařízení. Školka nabízí rozšířenou výuku anglického jazyka, která je zařazená v blocích několikrát týdně. Výuka je podpořena moderními interaktivními tabulemi. Firma klade důraz na marketingové aktivity. To spočívá především v neustálé aktualizaci webových

stránek a sociálních sítí a budoucí aktivní komunikaci s rodiči. Navíc dbá na zdravou stravu pro děti. Zobrazeno v tabulce 4.11.

Tab.4.11 Silné stránky

Silné stránky	Váha	Hodnota	Součin
Kvalifikovaní zaměstnanci	0,22	10	2,2
Provozní doba	0,22	9	1,98
Zdravá strava	0,10	6	0,6
Moderní výuka	0,13	7	0,91
Rozvoj anglického jazyka	0,15	8	1,2
Technologické zázemí	0,18	8	1,44
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>8,33</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Slabých stránek má firma menší počet než silných. Zobrazeno v tabulce 4.12. Vytknout se dá zejména vysoký počáteční náklad na zařízení a vybavení školky podle platné legislativy. Spousta lidí může považovat za slabou stránku také výši školného, která se v soukromých školkách musí každý měsíc platit. Zkušenosti s řízením soukromé školky je potřebné nabrat postupem času a učit se z chyb. A jako největší nevýhodu je považováno to, že podnik není mezi lidmi známý, a je tak potřeba budovat jeho pověst a získat si loajalitu zákazníků.

Tab.4.12 Slabé stránky

Slabé stránky	Váha	Hodnota	Součin
Podnik nemá historii	0,25	-10	-2,5
Počáteční náklady	0,22	-8	-1,76
Málo zkušeností	0,28	-6	-1,68
Školné	0,25	-7	-1,75
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>-7,69</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti uvedené v tabulce 4.13, kterých by se dalo využít je především nedostatek míst ve veřejných školkách. Příležitostí je i možnost čerpání státních dotací po zapsání školky ve školském rejstříku. V prvním roce by nově vznikající školka chtěla navázat spolupráci s jinými předškolními zařízeními.

Tab.4.13 Příležitosti

Příležitosti	Váha	Hodnota	Součin
Nedostatek míst ve veřejných školkách	0,20	9	1,8
Čerpání státních dotací	0,22	10	2,2
Podpora města	0,15	7	1,05
Rostoucí životní úroveň	0,10	6	0,6
Vysoká porodnost	0,15	6	0,9
Spolupráce se školkami	0,18	8	1,44
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>7,99</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Hrozbou uvedené v tabulce 4.14 jsou zejména neustále se měnící legislativní požadavky a zastarávání majetku. Další hrozbou je neustále se zvyšující konkurence, jak soukromých, tak i veřejných školek. Zhoršit se nenadále může ekonomická situace zákazníků a školka tak přijde o školné. Zároveň z důvodu současné situace způsobené onemocněním koronaviru, je možné, že by mohla přijít ekonomická krize. Měl by tedy být vypracovaný plán s možným odkladem splátek pro rodiče, kteří náhle přijdou o práci.

Tab.4.14 Hrozby

Hrozby	Váha	Hodnota	Součin
Snižování porodnosti	0,15	-8	-1,2
Nově vznikající konkurence	0,28	-6	-1,68
Změna legislativy	0,22	-7	-1,54
Neschopnost platit školné	0,20	-7	-1,4
Ekonomická krize	0,15	-9	-1,35
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>-7,17</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Nakonec je nutné SWOT analýzu vyhodnotit. Interní faktory SWOT analýzy jsou dány silnými a slabými stránkami. Externí faktory, tedy příležitosti a hrozby plynou z vnějšího prostředí společnosti. Zobrazeno v tabulce 4.15.

Tab. 4.15 Vyhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky	8,33	Příležitosti	7,99
Slabé stránky.	- 7,69	Hrozby	- 7,17
Interní faktory	0,64	Externí faktory	0,82
<b>Celkem</b>			<b>1,46</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené analýzy vyplývá, že silné stránky a příležitosti převyšují nad slabými stránkami a hrozbami. Jedná se tedy o růstově orientovanou strategii a firma by měla využít příležitostí, které se nabízejí.

#### 4.4 Popis společnosti

Mateřská školka ABC Kinderhouse, s.r.o. je společnost poskytující výchovně vzdělávací služby soukromé mateřské školy pro děti od 2 let. Program školky bude probíhat v českém jazyce, zařazen je však několikrát týdně blok s výukou anglického jazyka k osvojení si jeho základů.

Kapacita mateřské školky je stanovena na 35 dětí. Děti budou rozděleny podle věku do dvou tříd. Třídy budou rozděleny v každodenních aktivitách na menší skupinky. Rozdělení dětí do skupin je z důvodu individuálního přístupu k dětem. Smyslem mateřské školky je poskytnout dětem kvalifikovaný personál disponující znalostí jak českého, tak i anglického jazyka. Nevylučuje se navýšení kapacity školky na základě měnící se poptávky po službách. Vznik společnosti je plánován na září 2020. Školka bude poskytovat i službu pouze dopolední docházky. Cíleno však bude na celodenní docházku. Přednostně budou přijímány mladší děti, které budou do školky docházet několik let. Školka bude zřízena v pronajatém prostoru v Brněnské části Kamechy. Na začátku bude nutné nakoupit veškeré vybavení a provést rekonstrukci prostoru. Prostor je nutné upravit tak, aby se skládal z menší kuchyňky, která bude sloužit na ohřev jídla a přípravu nápojů. Místnosti s WC a koupelnou budou speciálně upravené podle hygienických nařízení a dále pak budou 2 herny a 2 místnosti určené pro spánek. Za budovou školky je nutné vybavit zahradu dětskými prolézačkami. Služba bude poskytována v pracovní dny v čase 6:00 – 20:00. Stravování pro děti bude zabezpečeno na základě externí dodavatelské firmy. Cílem je vytvořit ve městě Brno mateřskou školu s dobrým jménem, dlouholetou tradicí a získat dostatečné množství zákazníků. Školka je umístěna v lokalitě, kde se v současné době problém s kapacitou a školky jsou přeplněné.

#### 4.4.1 Provozní doba

Provozní doba školky je stanovena na základě analýzy konkurence na dobu od 6:00 do 20:00 každý pracovní den. Školka bude navíc v případě zájmu rodičů otevřena i v období letních prázdnin. Pracovní doba zaměstnanců je určena v závislosti na provozní době školky. Aby každý pedagog pracoval 8,5 hodiny je nutné v průběhu dne měnit směny. Jednotliví pracovníci rozepsáni v kapitole 4.6 Organizační plán.

#### 4.4.2 Denní program

V tabulce 4.16 je rozepsán denní harmonogram školky, uzpůsobený věku a potřebám dětí, které školu budou pravidelně navštěvovat.

Tab. 4.16 Denní harmonogram

Čas	Harmonogram dne
6:00 – 8:00	Příchod dětí do školky – volná hra
8:00 – 8:30	Ranní rozvíčka – jóga
8:30 – 9:00	Ranní svačina
9:00 – 11:30	Vzdělávací program – rozvíjení výtvarných, hudebních a pohybových schopností – aktivity podle dne
11:30 – 12:30	Oběd
12:30 – 13:30	Spánek
13:30 – 14:30	Odpolední aktivity – procházka
14:30 – 15:00	Odpolední svačina
15:00 – 17:00	Odpolední program – podle dne v týdnu
17:00 – 17:30	2. svačina pro děti zůstávající dlouho ve školce
17:30 – 20:00	Relaxační program

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce 4.17 jsou rozepsané konkrétní aktivity na jednotlivé dny v týdnu.

Tab. 4.17 Rozpis aktivit v týdnu

Čas	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
9:00 – 11:30	Výtvarné dílny	Anglický jazyk	Hra na hudební nástroj	Anglický jazyk	Sportovní aktivity
13:30 – 14:30					Logopedie
15:00 – 17:00	Sportovní aktivity	Tanec	Vzdělávání	Sportovní aktivity	Výtvarné dílny
17:30 – 20:00		Vaření	Sportovní aktivity		

Zdroj: vlastní zpracování

Školka navíc bude pořádat aktivity týkající se tematicky daného měsíce. Jedná se o oslavy Mikuláše, Vánoční besídka, Velikonoce, Den matek, Den otců. V průběhu roku se navíc bude navštěvovat například divadlo, dopravní hřiště nebo solná jeskyně.



#### 4.4.3 Stravování

Stravování je pro děti zajištěno prostřednictvím externího dodavatele, který bude každý den stravu dovážet. Pro externí dodávku celodenní stravy byl vybrán Zdravý restaurant Vitalité. Již z analýzy konkurence jde vidět, že je u školek oblíbený a několik z nich objednává jídlo právě od tohoto dodavatele. Zároveň nabízejí úsporu času v tom, že veškeré odhlašování jde stejně jako platby stravy přes jejich webové stránky. Cena stravy je stanovena dodavatelem a je mu také přímo hrazena. Záloha na stravné činí 1 000 Kč/měsíčně. Děti budou jíst ve společné jídelně zřízené ve školce. V případě dosažení dostatečného množství finančních prostředků se v budoucnu počítá s rozšířením budovy o vlastní kuchyni.

#### 4.5 Marketingový plán

Cílem marketingového plánu je vytvořit povědomí o školce u potenciálních zákazníků. A podporovat tak vytvořený pozitivní obraz u zákazníků stávajících. K dosažení cíle je potřeba správná komunikace, která vzbudí zájem a důvěru v tom, že o děti bude dobře postarané.

##### 4.5.1 Marketingový mix

Popsány budou jednotlivé prvky marketingového mixu. První prvek je produkt.

Jedná se o službu, která nabízí předškolní vzdělávání pro děti od 2 let. Školka poskytuje celodenní, půldenní a individuální hlídání. Půldenní hlídání znamená, že rodič si dítě vyzvedne po obědě. Individuální hlídání znamená pobyt dítěte ve školce na několik hodin, kdy nezáleží na tom, zda-li je to dopoledne nebo odpoledne, je to služba pro rodiče, kteří mají flexibilní pracovní dobu. Výhodou služby je provozní doba, která je ve městě unikátní. K dětem bude přistupováno individuálně vzhledem k jejich věku. Během roku budou organizovány nejrůznější výlety a školní akce. V rámci výuky je nabízeno mnoho aktivit. Jedná se o rozvoj výtvarných dovedností, hudebních bloků a sportovního vyžití. U předškolních dětí bude kladen důraz na přípravu a vzdělávací program, který je připraví na základní školu. Nejen pro předškolní děti je zahrnuta výuka anglického jazyka formou her. Každé ráno

před snídaní je v programu zahrnuta rozcvička, především ve formě jógy. V dopoledních i odpoledních hodinách je pro děti připraven také pobyt venku. Můžou chodit na školní zahradu, kde je spousta prolézaček a také na procházky. Školka bude mít dvě třídy a maximální kapacita činí 35 dětí. Třídy ještě budou rozděleny na skupinky, je to z důvodu individuálního přístupu při výuce angličtiny a jiných výukových programů.

Dalším prvkem marketingového mixu je cena školného. Stanovena je na základě nákladů, které je nutné uhradit. Zároveň je brán ohled na ceny konkurenčních mateřských škol. Cena za služby závisí na délce pobytu dítěte ve školce a na počtu dní v týdnu. Rodiče se mohou rozhodnout, zda-li dítě bude ve školce celý den nebo jen půl dne. Preferovány při přijetí však budou děti, které budou ve školce trávit 5x týdně celý den. Platba za školku je v případě nepřítomnosti dítěte nevratná. Při dlouhodobé neúčasti je možné se domluvit individuálně. Poplatky za zápis nejsou požadovány. Finální ceník pro školní rok 2020/2021 je uveden v tabulce 4.18 pro celodenní docházku a v tabulce 4.19 pro půldenní docházku. Cena obsahuje příspěvky na nákup výtvarných pomůcek a do kulturního fondu.

Tab. 4.18 Ceník školného-celodenní

Docházka	Školné (Kč)
5x týdně	9 800
4x týdně	8 200
3x týdně	6 600
2x týdně	5 000
1x týdně	3 400

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.19 Ceník školného-půldenní

Docházka	Celkem (Kč)
5x týdně	5000
4x týdně	4 100
3x týdně	3 200
2x týdně	2 300
1x týdně	1 400

Zdroj: vlastní zpracování

Při umístění dvou sourozenců do školky je poskytována sleva na druhé dítě ve výši 10 %. Lze domluvit individuální umístění dětí od 1 firmy na celý rok za předem sjednanou cenu. Školné je třeba uhradit vždy k 1. dni v měsíci, ve kterém dítě bude školku navštěvovat. Platba je uskutečňována v kanceláři školky nebo převodem na účet. Cena školného je garantována na celý školní rok. Výpovědní lhůta činí 1 měsíc.

Místo, kde se školka bude nacházet je v klidné lokalitě města Brna. Jedná se o pronajatý prostor v moderní budově se zahradou, kam budou nakoupeny prolézačky. Prostor se skládá z několika místností, které budou sloužit pro vzdělávací a výchovné aktivity. K objektu přiléhá velká zahrada. U objektu je možno parkovat a vzdálenost od MHD je v docházkové vzdálenosti. Nachází se zde spousta míst k procházkám.

Posledním prvkem marketingového mixu je propagace. Ta je velice důležitá pro nově vznikající podnik, aby se dostal do povědomí co nejvíce potenciálních zákazníků. Zároveň tvoří pozitivní obraz před veřejností. Je důležité ji ze začátku nepodcenit a zvolit co nejvhodnější marketingovou strategii. Propagace bude realizována pomocí letáků a sociálních médií. To znamená jak ve venkovním prostředí, tak i online. Školka má vlastní webovou stránku, která slouží navíc i jako komunikační nástroj s rodiči dětí. Jedná se o nástroj, který potenciálním zákazníkům poskytne co nejvíce potřebných informací na jednom místě. Webová stránka bude vytvořena tak, aby informovala o škole, jejím vzniku, o jednotlivých zaměstnancích včetně fotografií a jednotlivých kroužcích a aktivitách. Důležité je také přidat viditelný odkaz na elektronickou přihlášku. Webová stránka bude spuštěna několik měsíců před zahájením provozu. Na webových stránkách bude online chat, aby bylo možné v co nejkratším čase reagovat na dotazy a získat tak rychleji zákazníky. Propagační letáky budou mít podobu formátu A5, kdy budou obsahovat logo centra a rozepsané nabízené služby včetně cen. Propagační letáky budou na nástěnkách v dětských centrech a v ordinacích u dětských lékařů. V dopravních prostředcích městské hromadné dopravy budou rozmístěny plakáty s datem otevření školky a adresou webových stránek, kde je možné dohledat všechny potřebné informace. Letáky a plakáty se budou distribuovat už pár měsíců před plánovaným otevřením, aby měli rodiče dostatek času se rozmyslet. Součástí reklamy budou také placené propagace na sociálních sítích, kde bude připojen přímý odkaz.

#### 4.5.2 Akční program

Akční program rozvrhuje jak a kdy bude školka propagována. Cílem je zaujmout co nejvíce potenciálních zákazníků. Odpovědnou osobou za propagaci školky je jednatelka.

Tab. 4.20 Akční program marketingu

Forma propagace	Popis a frekvence propagace	Odhadované náklady
Letáky	1 x vytištění a distribuce, doplňování chybějících (4000 ks)	3 000 Kč
Sociální sítě	3x týdně aktualizace statusu, každodenní komunikace a odpovídání na otázky	10 000 Kč
	Placená propagace, sledování konverze	
Plakáty	1x vylepení reklamy v hromadné dopravě (150 ks)	7 000 Kč
Webová stránka	Vytvoření, aktualizace a každodenní komunikace, Google ADS, Sklik	5 000 Kč
Celkové náklady na propagaci		<b>25 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.20 popisuje jednotlivé formy propagace a jejich frekvenci včetně odhadovaných nákladů, které budou potřebné pro vytvoření povědomí o nově vznikající školce. Je nutné, aby propagace byla zahájena několik měsíců před zahájením provozu, aby bylo možné naplnit celkovou kapacitu. Harmonogram propagace je zobrazen v následující tabulce 4.21. Jako první budou vytištěny letáky, které budou od června distribuovány do dětských center, kaváren, ordinací lékařů a dalších. Průběžně budou místa kontrolována a letáky budou doplňovány. Placená propagace na sociálních sítích poběží v měsíci červenci, kdy bude vyskakovat na Facebooku a Instagramu. Aktivní komunikace bude probíhat každodenně, statusy budou aktualizovány několikrát týdně. Plakáty budou umístěny v dopravních prostředcích v měsících vyobrazených v harmonogramu propagace. Webová stránka bude fungovat od měsíce června, bude na ni kladen velký důraz. Webová stránka bude propagována formou reklamy Search Engine marketingu na Google a Seznam.cz, takže pokud bude někdo hledat soukromou školku ve městě Brno, vyjede webová stránka školky Kinderhouse, s.r.o. mezi prvními,

sledovat se budou následně prokliky a úspěšnost konverze. Harmonogram v tabulce 4.21 ukazuje, kdy bude stránka propagována.

Tab. 4.21 Harmonogram propagace

	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen
Letáky					
Sociální síť					
Plakáty					
Webová stránka					

Zdroj: vlastní zpracování

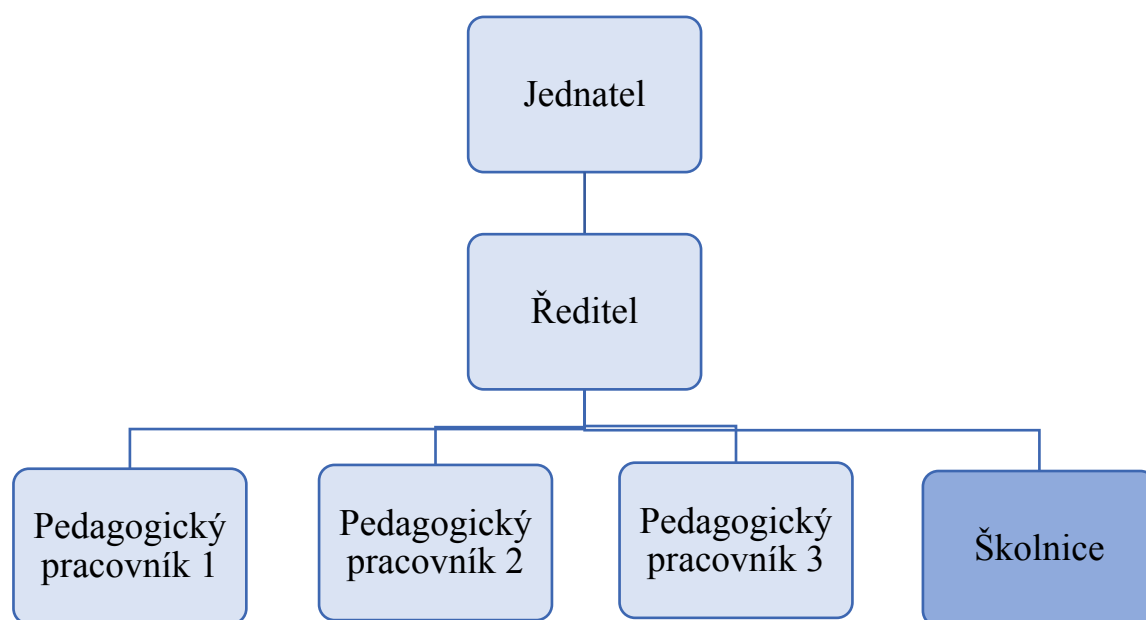
#### 4.5.3 Kontrola plnění stanovených marketingových cílů

Na plnění stanovených cílů bude dohlížet jednatelka, která je zároveň bude podle potřeb upravovat. Je nutné s potenciálními zákazníky komunikovat a sledovat jejich interakce. Kontrola úspěšnosti vyhledávání webové stránky školky lze kontrolovat prostřednictvím nástroje Google Analytics. Interakce potenciálních zákazníků, kteří provedou interakci prostřednictvím sociální sítě pomocí nástroje Page Insights. Komunikace bude probíhat na sociálních sítích a prostřednictvím webových stránek školky. Celková kontrola probíhá z toho důvodu, aby byly využité prostředky vložené do marketingových aktivit účelně využity.

#### 4.6 Organizační plán

Organizační struktura mateřské školy je jednoduchá. Společnost vede jednatelka, zastupující společnost a jednající jejím jménem. Jednatelka zpracovává účetnictví, zajišťuje marketingovou komunikaci a personální činnosti. Pod ní stojí ředitel školky, který zároveň plní funkci pedagogického pracovníka. Pracovní náplní je také administrativní činnost spojená s každodenním provozem školky. Dalšími zaměstnanci jsou 3 pedagogové. Mateřská školka bude mít 2 třídy pro celkem 35 dětí. Provozní doba školky je od 6:00 do 20:00. To je 14 hodin denně. Je tedy potřeba, aby se učitelé střídali na základě směn. Organizační struktura je zobrazena v obrázku 4.1.

Obr. 4.1 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Noví zaměstnanci budou vybráni na základě pracovního pohovoru. Je nutné splnit předem požadované podmínky a mít praxi. S vybranými pracovníky bude uzavřena smlouva na dobu neurčitou se zkušební dobou 3 měsíce.

Mzdy pro pedagogické pracovníky jsou stanoveny s ohledem na platovou tabulku zobrazenou v kapitole 4.3.1. Mzdy zaměstnanců jsou v tabulce 4.22 uvedeny na 1 pracovníka.

Tab. 4.22 Mzdy zaměstnanců

Zaměstnanec	Počet	Hrubá mzda (Kč)	Čistá mzda (Kč)	Sociální a zdravotní pojištění - zaměstnavatel (Kč)	Superhrubá mzda (Kč)
Ředitel	1	30 000	22 740	10 140	40 140
Pedagogický pracovník	3	26 500	20 329	8 957	35 457
Školnice	1	8 000	8 000	-	8 000
<b>Celkem za všechny</b>					<b>154 511</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ředitel a pedagogové budou ve školce zaměstnáni na plný pracovní poměr. Školnice bude zaměstnaná ze začátku podnikání na dohodu o provedení práce. V tomto případě, za ni nemusí být hrazení sociální ani zdravotní pojištění. Celkové mzdové náklady včetně odvodů jsou stanoveny na částku 154 511 Kč. V případě, že některý učitel onemocní nebo si bude chtít vybrat dovolenou, bude situace řešena operativně brigádníky. Počítá se především se studenty pedagogických fakult.

#### 4.7 Hodnocení rizik

Podnikání sebou nese určitá rizika, kterým se musí věnovat dostatečná pozornost, protože mohou mít negativní důsledky. Je nutné jim předcházet a být na ně připraveni. Nejprve však musí být identifikovány. Může to být:

- Nedostatečná poptávka po službách mateřské školky – nedostatečně naplněná školka je zásadním problémem z toho důvodu, že školka nebude moct dosáhnout svého cíle. Navíc přijde o zisk, který je důležitý pro životaschopnost školky. Proto je nutné věnovat pozornost marketingovému plánu, aby o nově vzniklé školce potenciální zákazníci věděli a mohlo se tak toto riziko eliminovat,
- Neposkytnutí bankovního úvěru – pro začátek podnikání je nutný bankovní úvěr, jelikož vlastní zdroje nejsou dostatečné na pokrytí nákladů. Při neschválení úvěru by došlo ke značnému problému, protože by nebylo možné zajistit kvalitní zařízení. Problém by se však ještě dal řešit například oslovením společníka případně i jinými formami,
- Vstup nové konkurence – v současné době vznikají soukromé mateřské školky jako reakce na rostoucí poptávku docela rychle. Nedá se, proto vstup nové konkurence na trh úplně vyloučit. Školka se však bude co nejvíce zaměřovat na marketing a nabízení kvalitních služeb, tak aby oslovila nové zákazníky a zároveň dostatečně uspokojila stávající,
- Navýšení kapacity veřejných školek – stát se neustále snaží o navyšování kapacit veřejných školek, aby v nich všechny děti měly místo. Problém se dá eliminovat správným zacílením marketingu a nabízením individuální přístupu za dobrou cenu,

- Nezapsání školky do školského rejstříku a následné nevyplacení dotace – školka zapsaná ve školském rejstříku má oproti ostatním zařízením zásadní výhodu v obdržení finanční dotace. Pravděpodobnost, že by školka nebyla zapsána je nízká ale vzhledem k tomu, že se na zapsání musí skoro rok čekat by to mohla být komplikace,
- Změny legislativy – v současném prostředí je možné, že dojde ke změnám legislativy a stát tak nebude chtít soukromé školky dostatečně podporovat. Úplná eliminace rizika není možná. Dá se udělat opatření v podobě dostatečné flexibility a pružného reagování na všechny podstatné změny.

Identifikovaná rizika jsou zobrazeny v tabulce 4.23, kde je zanalyzována jejich pravděpodobnost, dopad na firmu a možnosti eliminace.

Tab. 4.23 Analýza rizik

Riziko	Pravděpodobnost vzniku	Dopad na firmu	Možnosti eliminace
Nedostatečná poptávka	střední	vysoký	Účinný marketing
Neposkytnutí úvěru	nízká	vysoká	Oslovení společníka
Vstup nové konkurence	vysoká	střední	Tradice a spokojenost stávajících zákazníků
Navýšení kapacity veřejných školek	vysoká	střední	Individuální přístup, slevy na školném
Nezapsání do školského rejstříku	nízká	střední	Včasné zaslání formulářů, nastudování veškerých náležitostí
Změny legislativy	vysoká	nízký	Operativní reakce

Zdroj: vlastní zpracování



Pravděpodobnost vzniku a dopady na firmu jsou hodnoceny prostřednictvím tří stupňů, jedná se o: vysokou pravděpodobnost a dopad, to je stupeň, který fungování značně ohrožuje. Dalším stupněm je střední dopad a pravděpodobnost a poslední je nízký dopad a pravděpodobnost, které fungování tolik neohrožují a dají se lehce vyřešit.

## 4.8 Finanční plán

Finanční plán popisuje veškeré předpokládané počáteční prostředky nutné na založení mateřské školy. Zobrazena je také rozvaha, ukazující zdroje krytí celého projektu. Financování projektu je jak z vlastních, tak i cizích zdrojů. Objekt mateřské školy je v pronájmu, a proto jsou nutné provést některé menší stavební úpravy. Další větší investice jsou do vybavení vnitřních i vnějších prostor. Mzdové náklady, které jsou největší měsíční položkou jsou již rozepsané v části organizačního plánu, podkapitola 4.6.

### 4.8.1 Počáteční náklady

Počáteční náklady představují finanční prostředky nutné k zahájení fungování mateřské školky. Jedná se o administrativní poplatky spojené se založením společnosti s ručením omezeným a náklady na notáře. Jednotlivé náklady potřebné na propagaci školky jsou rozepsané v marketingovém plánu.

Tab. 4.24 Počáteční náklady – administrativa, marketing (Kč)

Založení s.r.o.	5500
Živnostenské oprávnění	1000
Bankovní účet	0
Náklady na marketing	25 000
<b>Celkem</b>	<b>31 500</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Založení s.r.o. zahrnuje vyhotovení veškerých potřebných dokumentů, poplatek za ověření a schválení firmy u notáře, vyhotovení zakladatelské listiny a další. Zřízení bankovního účtu nabízí spousta bank bez poplatků. Jelikož se jedná o časově

náročný proces, bude pro zřízení vybrána společnost, která veškeré záležitosti vyřídí. Cena zapsaná v tabulce 4.24 za tyto služby je konečná.

Další náklady souvisí s rekonstrukcí objektu tak, aby splňoval veškeré náležitosti na provoz školky. Jedná se především o kompletní rekonstrukci sociálního zařízení. Náklady jsou uvedeny v tabulce 4.25.

Tab. 4.25 Náklady na rekonstrukci objektu (Kč)

Stavební úpravy sociálního zařízení	100 000
Malování prostor	15 000
Podlahové krytiny	20 000
<b>Celkem</b>	<b>135 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Plánované náklady na rekonstrukci objektu jsou ve výši 135 000 Kč. Částka zahrnuje nákup sanity do koupelen a samotnou práci. Náklady byly kalkulované individuálně na základě osobní konzultace s firmou provádějící zednické a obkladačské práce.

Tabulka 4.26 shrnuje veškeré potřebné vnitřní vybavení, potřebné pro mateřskou školu. Vybavení bude nakoupeno jednorázově u dodavatelů. Největší část bude nakoupena přes e-shopy, které nabízejí za toto vybavení příznivé ceny.

Tab. 4.26 Náklady na vnitřní vybavení (Kč)

Místnost	Položka	Náklady celkem
Herna	Interaktivní tabule – 1 ks	30 000
	Hračky, knihy	50 000
	Postele – 35 ks	24 000
	Polštáře, peřiny, ložní prádlo	10 000
	Stoly a židle pro děti – 6 stolů, 35 židlí	20 000
	Televize – 2 ks	14 000
	Vybavení výtvarné dílny	2 000
	Nábytek do tříd	20 000
Šatna	Vybavení šaten	30 000

<b>Kancelář</b>	Stoly a židle pro personál	5 000
	Vybavení kanceláře	8 000
	Notebook – 1 ks	10 000
	Tiskárna – 1 ks	2 500
<b>Kuchyň</b>	Kuchyňské vybavení	5 000
	Lednice – 1 ks	8 000
<b>Koupna</b>	Vybavení koupelny a toalet	1 000
	Čistící a dezinfekční prostředky	1 000
	<b>Celkem</b>	<b>240 500</b>

Zdroj: vlastní zpracování

K objektu také přiléhá velká zahrada, kam budou děti chodit. Aby se však cítili i ve venkovním prostředí školky jako doma je nutné zahradu vybavit. Veškeré vybrané vybavení zahrady je uvedeno v tabulce 4.27.

Tab. 4.27 Náklady na vybavení zahrady (Kč)

Prolézačky	8 000
Pískoviště	5 600
Zahradní lavičky	3 200
Venkovní hračky	3 900
<b>Celkem</b>	<b>20 700</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Veškeré počáteční náklady potřebné pro zřízení provozu mateřské školy jsou ve výši 427 700 Kč. Celková hodnota se skládá z nákladů na založení s.r.o., nákladů na rekonstrukci sociálního zařízení a dalších místností, nákladů na vybavení a zařízení venkovního hřiště. Přehled jednotlivých nákladů se nachází v tabulce 4.28. Cenová kalkulace je stanovena na základě cen dodavatelů.

Tab. 4.28 Náklady na zřízení celkem (Kč)

Počáteční administrativní náklady	31 500
Náklady na rekonstrukci	135 000
Náklady na vnitřní vybavení	240 500
Náklady na vytvoření venkovního hřiště	20 700
<b>Celkové náklady</b>	<b>427 700</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.8.2 Provozní náklady

Mezi provozní náklady soukromé mateřské školy patří nájemné, platba za energie a další poplatky a investice rozepsané níže v tabulce 4.29. Jsou to náklady, které budou muset být hrazeny každý měsíc.

Tab. 4.29 Provozní náklady (Kč)

Nájem	25 000
Energie	8 000
Internet	500
Telefon	500
Pojištění odpovědnosti podnikatele	300
Ostatní provozní náklady – čisticí prostředky, výtvarné potřeby	2000
<b>Celkem</b>	<b>36 300</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Projekt bude financován z vlastních i cizích zdrojů. Částka potřebná prostřednictvím bankovního úvěru činí 500 000 Kč. Úvěr byl vybrán na základě srovnání v tabulce 4.30. K provozním nákladům je tedy nutné také připočíst splátku úvěru.

Tab. 4. 30 Přehled úvěrů

Název banky	RPSN (%)	Měsíční splátka (Kč)
Komerční banka	3,87	9 163
UniCredit Bank	3,89	9183
MONETA Money Bank	4,00	9 186
Sberbank	4,02	9 186
Equa Bank	4,91	9 390
ČSOB	5,00	9 413

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě nabídky úvěrů uvedené v tabulce 4.30, která uvádí úvěry seřazené podle úroku byla vybrána Komerční banka. Splatnost úvěru je v současné chvíli stanovena na období pěti let. Částka, která bude každý měsíc splácena je 9 163 Kč. Následující tabulka 4.31 shrnuje veškeré dosud propočtené náklady, které celkově budou po prvním měsíci uhrazeny.

Tab. 4.31 Náklady pro 1.měsíc podnikání (Kč)

Náklady na zřízení	427 700
Provozní náklady	36 300
Mzdy včetně odvodů	154 511
Splátka úvěru	9 163
<b>CELKEM</b>	<b>627 674</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady uhrazené do konce prvního měsíce podnikání činí 679 216 Kč. Každý další měsíc budou hrazeny náklady uvedeny v tabulce 4.32. Která zároveň uvádí i roční náklady nutné k fungování.

Tab. 4.32 Pravidelné měsíční náklady (Kč)

	Měsíční	Roční
Náklady na provoz	36 300	435 600
Mzdy včetně odvodů	154 511	1 854 132
Splátka úvěru	9 163	109 956
<b>CELKEM</b>	<b>199 974</b>	<b>2 399 688</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.8.3 Počáteční rozvaha

V tabulce 4.33 je sestavena rozvaha ke dni zahájení činnosti. Strana pasiv udává základní informace o vlastním kapitálu ve výši 250 000 Kč a cizích zdrojích vypůjčených prostřednictvím bankovního úvěru v hodnotě 500 000 Kč. Na straně aktiv je dlouhodobý majetek a oběžná aktiva zahrnující peníze v pokladně, které má školka k dispozici a peníze na běžném účtu nutné k zaplacení veškerých nákladů po prvním měsíci fungování školky.

Tab. 4.33 Rozvaha

Aktiva		Pasiva	
<b>Stálá aktiva</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	250 000 Kč
Dlouhodobý majetek	396 200 Kč		
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>Cizí kapitál</b>	500 000 Kč
Pokladna	50 000 Kč		
Bankovní účet	303 800 Kč		
<b>Aktiva celkem</b>	<b>750 000 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>750 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Soukromá mateřská škola Kinderhouse, s.r.o. bude založena celkovou částkou 750 000 Kč. Podnikatelský úvěr činí 500 000 Kč a bude splácen měsíčně částkou 9 163 Kč po dobu pěti let. Aktiva mateřské školky představují jak vnitřní, tak i venkovní vybavení. Oběžnými aktivy jsou peníze uložené v pokladně a na bankovním účtu.

#### 4.8.4 Výkaz zisku a ztráty

Výnosy školky tvořené měsíčním školným jsou zpracované ve 3 variantách. Jedná se o verzi optimistickou, realistickou a pesimistickou. Každá varianta počítá s jiným počtem dětí a rozdílným využitím školky ve dnech. Jednotlivé varianty jsou zobrazeny v tabulce 4.34. Jedná se pouze o odhady, není možné přesně určit, jaký bude o školu zájem.

Tab. 4.34 Výnosy (Kč)

	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
<b>Počet dětí x školné</b>	28 x 9800	15x9800 6x8200 3x5000	10 x 9800 7x5000
<b>Tržby</b>	274 400	237 400	133 000

Zdroj: vlastní zpracování

Optimistická varianta je velmi pozitivní, protože počítá s obsazeností 28 míst, kdy děti budou do školky docházet na celé dny. Realistická varianta představuje kombinace dětí, které do školky docházejí na celé dny a děti, které chodí jen na dopoledne a jen některé dny v týdnu. Pesimistická varianta počítá s 10 dětmi, které budou chodit na celé dny a 7 dětmi, které budou chodit pouze na dopoledne. Varianta je opravdu pesimistická a neměla by nastat. Výkaz zisku a ztráty pro první rok fungování je zobrazen v tabulce 4.35.

Tab. 4.35 Výkaz zisku a ztráty (Kč)

	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
<b>Výnosy</b>			
Tržba za služby (školné)	3 292 800	2 848 800	1 596 000
<b>Náklady</b>			
Nájem	300 000	300 000	300 000
Energie	96 000	96 000	96 000
Poplatky za internet	6 000	6 000	6 000
Poplatky za telefon	6 000	6 000	6 000
Pojištění	3 600	3 600	3 600
Ostatní provozní náklady	24 000	24 000	24 000
Mzdy včetně odvodů	1 854 132	1 854 132	1 854 132
Odpisy DHM (po dobu 3 let)	87 067	87 067	87 067
Úrok z úvěru	19 350	19 350	19 350
Hospodářský výsledek před zdaněním	896 651	452 651	-800 149
Daň z příjmu PO (19%)	170 364	86 004	-
<b>Hospodářský výsledek po zdanění</b>	<b>726 287</b>	<b>366 647</b>	<b>-800 149</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pesimistická varianta vykazuje opravdu velkou ztrátu. Optimistická varianta naopak vykazuje velice příznivý hospodářský výsledek. Ve výkazu zisku a ztráty jsou zahrnuty i účetní odpisy, které představují opotřebovávání majetku. Doba použitelnosti je stanovena na 3 roky.

#### 4.8.5 Výkaz cash flow

Výkaz cash flow podává informace o ročních příjmech a výdajích soukromé školky, tabulka 4.36. Stejně jako předchozí výkaz je stanoven ve třech variantách.

Tab. 4.36 Výkaz Cash flow (Kč)

	Optimistická	Realistická	Pesimistická
<b>Počáteční stav peněz</b>	750 000	750 000	750 000
Roční příjmy	3 292 800	2 848 800	1 596 000
Roční výdaje	2 399 688	2 399 688	2 399 688
Počáteční náklady	427 701	427 701	427 701
Daň z příjmu PO (19%)	230 928	146 568	-
<b>Konečný stav peněz</b>	<b>984 483</b>	<b>624 843</b>	<b>-481 389</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza cash flow vypracovaná ve třech variantách – optimistické, realistické a pesimistické ukazuje, že pokud bude školku navštěvovat 28 dětí na celodenní docházku, bude školka dosahovat velmi pozitivního výsledku ve výšce 984 483 Kč/rok. V případě realistické varianty, kdy bude školka obsazena různou kombinací docházky celkem 24 dětí je výška varianty 624 843 Kč/rok. V případě pesimistické varianty je dosahováno ztráty. Tento stav by však nebyl konečný, pro jeho zvrát by bylo použito marketingu a od nového školního roku se také počítá s možností získat dotace.

#### 4.8.6 Bod zvratu

Bod zvratu ukazuje, jak musí být naplněna kapacita zařízení, aby podnik nebyl ve ztrátě. Tržby přijaté za školné musejí dosahovat takové výše, aby pokryly veškeré náklady na provoz školky. Bod zvratu zobrazuje tabulka 4.37.



Tab. 4.37 Bod zvratu (Kč)

<b>Fixní náklady</b>	
Nájem	25 000
Energie	8 000
Mzdy včetně odvodů	154 511
Internet, telefon, pojištění	1 300
<b>Celkem</b>	<b>188 811</b>
<b>Variabilní náklady</b>	
Náklady na nákup pomůcek	2 000

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové měsíční fixní náklady činí 188 811 Kč. Cena za celodenní školné je stanovena na 9800 Kč. Variabilní náklady jsou v tomto případě náklady na výtvarné potřeby a čisticí prostředky rozděleny mezi děti. Při dosazení do vzorce:  $\text{fixní náklady} / \text{cena} - \text{variabilní náklady}$  je výsledný počet dětí 20. Tento počet by měl školku navštěvovat, aby se nedostala do ztráty. Celková kapacita je 35 dětí, takže musí být školka naplněna alespoň z 58 %.

#### 4.9 Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice odpovídá na otázku, kdy budou vynaložené prostředky na podnikání navraceny a kdy přijde zlom a soukromá školka začne vytvářet zisk. Doba návratnosti investice ve všech třech variantách je vidět v tabulce 4.38.

Tab. 4.38 Doba návratnosti

	<b>Optimistická</b>	<b>Realistická</b>	<b>Pesimistická</b>
Investovaná částka	750 000 Kč	750 000 Kč	750 000 Kč
Hospodářský výsledek po zdanění	726 287 Kč	366 647 Kč	-800 149 Kč
Doba návratnosti	1,032	2,045	-

Zdroj: vlastní zpracování

V případě pesimistické varianty lze vidět, že prostředky vložené do podnikání by se nevrátily. U optimistické varianty by byly prostředky navraceny na začátku druhého roku fungování soukromé školky. U realistické varianty je doba návratnosti o rok později.

## 5 Návrhy a doporučení

Tato část diplomové práce shrnuje důležitá zjištění, na která je nutné brát ohled při zakládání soukromé školky. Podnikání a zakládání vlastní společnosti není jednoduchý proces a neměl by být brán na lehkou váhu. Podnikatelský plán by měl být důkladně připraven a měly by být zváženy veškeré důsledky. Množství lidí nepřikládá vypracování podnikatelského plánu význam. Poctivě vypracovaný podnikatelský plán však dokáže odpovědět na veškeré důležité otázky. Dá se pomocí něj zjistit, zda-li má projekt šanci uspět na trhu. Při zakládání jakékoliv společnosti je potřebné si promyslet podnikatelskou činnost, kterou bude daná společnost vykonávat. Je potřeba nejen disponovat dostatečným množstvím finančních prostředků, ale také mít dobré organizační a odborné znalosti v dané oblasti. Vyhledání veškerých dostupných informací před vstupem na trh je velice důležité, protože mohou celý plán značně ovlivnit. Při dodržení navrhnutého podnikatelského plánu a přeměně dostupných informací na podnikatelskou výhodu by měl projekt dosáhnout podnikatelského úspěchu.

Při zakládání soukromé mateřské školky je několik bodů, které je nutno zvážit. Zda bude školka založena jako společnost s ručením omezeným nebo jako jiná právní forma podnikání. Společnost s ručením omezeným patří mezi často zakládanou formu podnikání, veřejností je pozitivně vnímána a pro počáteční kapitál stačí 1 Kč. Na zvolené právní formě podnikání závisí složitost založení a míra legislativních požadavků pro fungování soukromého zařízení.

Nejjednodušší právní formou založení soukromé mateřské školky je na základě volné živnosti. Ta se zakládá pouze ohlášením na živnostenském úřadě a nemusí splňovat přísné předpisy. Nevýhodou je nemožnost získávání dotací na provoz zařízení a přijímání dětí předškolního věku bez spolupráce s jinou rejstříkovou školkou. Další otázkou je, zda-li bude školka založena podle školského rejstříku nebo prostřednictvím živnostenského zákona. Pokud bude založena prostřednictvím školského zákona, nastává problém v tom, že žádost o zapsání je nutné podat do září předcházejícího roku, a to s již veškerými potřebnými náležitostmi. Žádný podnikatel by však nechtěl po celý rok hradit nájem bez možnosti dosahovat zisku. Z toho důvodu bylo v tomto projektu přistoupeno ke kombinované variantě. Po dobu prvního roku

bude školka fungovat pouze jako soukromé zařízení na základě živnostenského zákona. Až po zapsání do rejstříku škol bude fungovat podle školského zákona i s výhodou čerpání dotací na provoz. V této fázi již bude moci samostatně přijímat děti předškolního věku.

Úskalím podnikatelského projektu může být také nevědomost o nabízené službě a z toho plynoucí nedůvěra. Toto je před otevřením nutné eliminovat propracovaným marketingem a následně předčít očekávání zákazníků kvalitně nabízenými službami. Je důležité si zákazníky udržet, aby tržby nekolísaly a bylo dosahováno dostatečného zisku.

Do závěrečné fáze projektu však ještě navíc zasáhla nová neočekávaná událost v podobě koronavirové krize. Tato skutečnost bude mít v budoucnu dopady na fungování ekonomiky státu, trhu práce a fungování nejen soukromých, ale i veřejných zařízení. Pod vlivem pandemie již ekonomika pravděpodobně nebude růst a bude se potýkat s recesí. S tím souvisí narůstající nezaměstnanost, která by mohla mít vliv na fungování soukromé školky, protože rodiče by neměli dostatek financí na školné. V případě, že se množství učitelů ocitne bez práce, bylo by možné zaměstnat je za nižší mzdu a následně pak snížit školné. V době, kdy by se měla školka otevírat se předpokládá, že by mohl být obnoven původní stav před pandemií. Fungování školek je totiž pro chod ekonomiky důležitý. Je však nutné počítat se zvýšením hygienických opatření. Nedá se vyloučit, že v období otevření bude přetrvávat nošení roušek. Na provoz by tato opatření neměla mít značný vliv.

## 6 Závěr

Na základě vypracování podnikatelského plánu založení soukromé mateřské školy je potřeba dostat se ke zjištěním, které z něj vyplynuly. V posledních letech každým rokem rostla porodnost a trendem reagujícím na nedostatečnou kapacitu veřejných školek bylo zakládání školek soukromých. Situace ve městě Brno není výjimkou. Přestože zde působí mnoho veřejných i soukromých školek, nemají rodiče v mnohých případech možnost dítě do školky zapsat. Z tohoto důvodu byla vybrána tato problematika a podnikatelský plán pro založení soukromého zařízení. Ten byl navržen a vypracován na základě teoretických poznatků. Informací, které by měly být brány v úvahu je velké množství, proto byl podnikatelský plán zaměřen na ty nejpodstatnější.

Soukromá školka bude založena jedním majitelem jako společnost s ručením omezeným. Z finanční části vyplynulo, že množství finančních prostředků potřebných pro založení společnosti odpovídá celkové částce 750 000 Kč. Tato částka bude hrazena z bankovního úvěru ve výši 500 000 Kč a zbývající částkou z vlastních zdrojů. Bankovní úvěr bude měsíčně splácen po dobu 5 let. Investice do zřízení soukromé školky je rentabilní a za předpokladu optimálního množství dětí, by měla generovat stabilní zisky. Jako každá fungující společnost má i své slabé stránky. Jejich identifikací a následnou přípravou, která v předkládané práci proběhla, s nimi bude možné pracovat a eliminovat je. Návratnost vložených finančních prostředků by měla společnost při stanovené optimální variantě a při určeném množství stálých zákazníků dosáhnout již ve druhém roce fungování. Na základě zkompletování veškerých informací týkajících se projektu a možných rizik vyplynulo, že školka by měla být naplněna dětmi s celodenní docházkou alespoň z 58 %, aby byl projekt životaschopný. Z velké části však bude záviset také na tom, jak rychle se situace související s pandemií koronaviru vrátí zpět do normálu.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

DUCHOŇ, Bedřich. *Inženýrská ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2007. 320 s. ISBN 978-80-7179-763-0.

FINCH, Brian. *How to write a business plan: win backing and support for your ideas and ventures*. Sixth edition. New York: Kogan Page, 2019. 192 s. ISBN 978-17-896-6002-9.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.přeprac a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-812-1.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada), 2005. ISBN 80-247-0939-2.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Marie MIKUŠOVÁ a kol. *Trendy v managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2019. ISBN 978-80-248-4337-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš.vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KAŠÍK, Josef a Jiří FRANEK. *Základy podnikové diagnostiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3888-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-216712-3.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, Vojtěch, marek MIHALISKO a Jana VAŠKOVIČOVÁ. *Založení a řízení podniků*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3792-0.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 9788086929491.

PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4699-9.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1263-1.

SYNEK, Miloslav. *Manažerské ekonomika*. 5., aktualiz. A dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYSLOVÁ, Zora a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2015. ISBN 978-80-7478-859-8.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

Česká správa sociálního zabezpečení. *Peněžitá pomoc v mateřství* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/web/cz/penezita-pomoc-v-materstvi>

ČSÚ [Český statistický úřad]. *Předškolní vzdělávání - mateřské školy a přípravné třídy základních škol* [online]. 2019 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/a-predskolni-vzdelavani-materske-skoly-a-pripravne-tridy-zakladnich-skol>

ČSÚ [Český statistický úřad]. *Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2018* [online]. 2019 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2018>

ČSÚ [Český statistický úřad]. *Demografický vývoj ve městech Jihomoravského kraje v roce 2017* [online]. 2019 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-ve-mestech-jihomoravskeho-kraje-v-roce-2017>

ČSÚ [Český statistický úřad]. *Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2016* [online]. 2019 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2016>

ČSÚ [Český statistický úřad]. *Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2015* [online]. 2019 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2015>

ČSÚ [Český statistický úřad]. *Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2014* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2014>

ČSÚ [Český statistický úřad]. *Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích 2005 - 2019* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_podil\\_nezamestnanых](https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanых)

ČSÚ [Český statistický úřad]. *Průměrná hrubá měsíční mzda graf* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>

ČSÚ [Český statistický úřad]. *Učitelé v regionálním školství a jejich mzdy v roce 2018* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/ucitele-v-regionalnim-skolstvi-a-jejich-mzdy-v-roce-2018>

ČSÚ [Český statistický úřad]. *Předškolní vzdělávání mateřské školy a přípravné třídy základních škol* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/a-predskolni-vzdelavani-materske-skoly-a-pripravne-tridy-zakladnich-skol>

Kurzy.cz. *Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2019* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/526579-13-01-2020-prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-vroce2019byla-2-8/>

Kurzy.cz. *HDP* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Kurzy.cz. *Učitelé v regionálním školství a jejich mzdy v roce 2018* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky-ucitelu/>

Firemnifinance.cz podnikání, daně, finance, zákony, kalkulačky, formuláře (online). Dostupné z: <https://firmy.finance.cz/zpravy/finance/262381-zalozeni-soukrome-materske-skolky/>

Finance.cz. *Školkové* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/506043-skolkovne/>

MPSV.cz. *Porodné* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/porodne>



Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Rodičovský příspěvek* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/rodicovsky-prispevek>

Vyhláška č. 14 ze dne 29. prosince 2004 o předškolním vzdělávání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 4, s. 61-63. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=14/2005&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=14/2005&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Vyhláška č. 410 ze dne 4. října 2005 o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 141, s. 7478-7490. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=410/2005&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=410/2005&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Vyhláška č. 107 ze dne 25. února 2005 o školním stravování. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 34, s. 1114-1125. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=107/2005&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=107/2005&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1072. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Zákon č. 561 ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190, s. 10262-10324. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=561/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=561/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87, s. 2122-2160. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=455/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=455/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Zákon č. 278 ze dne 23. července 2008 o obsahových náplních jednotlivých živností. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 94, s. 4282-4352. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=278/2008&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=278/2008&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 34, s. 1370-1482. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Zákon č. 247 ze dne 23. září 2014 o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2014, částka 105, s.

2986-2997. dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=247/2014&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=247/2014&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmu. In: Sbírka zákonů České republiky. 1992, částka 117, s. 3474-3520. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

## Seznam zkratek

% - procenta

CF - cash flow

č. - číslo

ČR - Česká Republika

ČSÚ - Český statistický úřad

FO - fyzická osoba

HDP - hrubý domácí produkt

Kč - koruna česká

Ks – kus

MPSV - Ministerstvo práce a sociálních věcí

MŠ - mateřská škola

MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NOZ – Nový občanský zákoník

Obr. - obrázek

PO - právnická osoba

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

Tab. - tabulka

Tzn. - to znamená

VH - výsledek hospodaření

VZZ - výkaz zisku a ztráty

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20. 4. 2020

Bc. Klára Řezníčková

## Seznam příloh

Příloha 1 Rozvaha podniku

Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty

Příloha 3 Výkaz cash flow

Příloha 4 Srovnání konkurenčních školek

Příloha 5 Ceny konkurenčních školek

## Příloha 1 Rozvaha podniku

<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>
<b>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
<b>Stálá aktiva</b>	Základní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Kapitálové fondy
Dlouhodobý hmotný majetek	Fondy tvořené ze zisku
Dlouhodobý finanční majetek	Výsledek hospodaření minulých let
	Výsledek hospodaření běžného účetního období
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>Cizí zdroje</b>
Zásoby	Rezervy
Dlouhodobé pohledávky	Dlouhodobé závazky
Krátkodobé pohledávky	Krátkodobé závazky
Finanční majetek	Bankovní úvěry a výpomoci
<b>Ostatní aktiva</b>	<b>Ostatní pasiva</b>

Zdroj: Koráb a kol., 2007

## Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty

<b>Prodejní činnost</b>
+ tržby za prodej zboží
- náklady vynaložené na prodané zboží
= obchodní marže
<b>Výrobní činnost</b>
+ výkony
- výkonová spotřeba
= přidaná hodnota
+ ostatní provozní výnosy
- osobní náklady
- daně a poplatky
- odpisy
- ostatní provozní náklady
= provozní hospodářský výsledek
<b>Finanční činnost</b>
+ finanční výnosy
- finanční náklady
= hospodářský výsledek z finančních operací
- daň z příjmu za běžnou činnost
= hospodářský výsledek za běžnou činnost
<b>Mimořádná činnost</b>
+ mimořádné výnosy
- mimořádné náklady
- daň z příjmů z mimořádné činnosti
= mimořádný hospodářský výsledek
Σ: hospodářský výsledek za účetní období

Zdroj: Duchoň, 2007

## Příloha 3 Výkaz cash flow

<b>Zisk po úhradě úroků a zdanění</b>
+ odpisy
+ jiné náklady
- výnosy, které nevyvolávají pohyb peněz
<b>Cash flow ze samofinancování</b>
± změna pohledávek (+úbytek, -přírůstek)
± změna krátkodobých cenných papírů (+úbytek)
± změna zásob (+úbytek)
± změna krátkodobých závazků (+přírůstek)
<b>Cash flow z provozní činnosti</b>
± změna fixního majetku (+úbytek)
± změna nakoupených obligací a akcií (+úbytek)
<b>Cash flow z investiční činnosti</b>
± změna dlouhodobých závazků (+přírůstek)
+ přírůstek vlastního jmění z titulu emise akcií
- výplata dividend
<b>Cash flow z finanční činnosti</b>

Zdroj: Růčková, 2015



## Příloha 4 Srovnání konkurenčních školek

Název školky	Městská část	Druh školky	Věk dětí	Provozní doba	Počet dětí ve skupině	Kapacita
Mateřská škola a základní škola Sluníčko - Montessori, s.r.o.	Lesná	Montessori	2-7	7:00-16:30	-	165
MATEŘÍDOUŠKA - soukromá mateřská škola s.r.o.	Veveří	česko - anglická školka	2,5-7	7:00-18:00	17 česká/12 anglická	112
Soukromá mateřská škola a základní škola s.r.o.	Jundrov	klasická	-	8:00-16:00	18	40
Základní škola a Mateřská škola Pramének, o. p. s.	Bystrc	klasická	-	7:00-17:00	15-24	175
I. Německé zemské gymnásium, základní škola a mateřská škola, o.p.s.	Staré Brno	klasická	2,5-7	7:00-17:00	-	320
AKADEMIA Gymnázium, Základní škola a Mateřská škola, s.r.o.	Líšeň	klasická	2-7	7:00-18:00	17	17
Křesťanská Základní škola a Mateřská škola Jana Husa	Lesná	klasická	-	7:00-17:00	-	15
Mezinárodní Montessori Mateřská škola Perlička a Mezinárodní Montessori Základní škola, s.r.o.	Žabovřesky	Montessori	3-7	7:00-16:00	18	60
Mateřská škola Safírka s.r.o.	Bystrc	česko - anglická školka	3-6	6:30-17:30	21 česká/17 anglická	80
Montessori mateřská škola Klíček, o.p.s.	Stránice	Montessori	-	7:15-16:30	28	28
Univerzitní mateřská škola Hrášek Mendelovy univerzity v Brně	Husovice	klasická	3-6	6:45-16:30	20	40
Mateřská škola KOMETKA, s.r.o.	Ponava	sportovní	-	7:00-17:00	-	74
Mateřská škola Univerzity obrany, s.r.o.	Veveří	klasická	od 2	6:30-16:15	-	27
Základní škola a mateřská škola Didaktis s.r.o.	Trnitá	česko - anglická školka	2,5-6	7:00-17:00	15	20
Montessori mateřská škola Semínko Brno, s.r.o.	Soběšice	Montessori	-	7:30-16:30	-	26
Mateřská škola KINDER - CITY s.r.o.	Černovice	česko - anglická školka	2-6	7:00-18:00	-	28
Mateřská škola Malý strom, s.r.o.	Řečkovice	klasická	od 3	7:30-17:30	25	25
Ponny kids mateřská škola s.r.o.	Stránice	anglická	2-7	7:30-18:00	-	17
Creative Kids mateřská škola s.r.o.	Ponava	klasická	od 2	6:30-17:00	-	20
Lesní mateřská škola V Závětrí	Bystrc	lesní školka	3-6	8:00-17:00	-	24
Lištička - lesní mateřská škola, z.s.	Žabovřesky	lesní školka	3-7	8:00-16:00	-	32
Lesní mateřská škola Sýkorka - Frank Bold Kids	Brno - město	lesní školka	3-7	8:00-16:30	-	15
Zdravá mateřská škola s montessori programem Mateřinka, z. s.	Černá Pole	Montessori	3-6	7:30-17:00	-	12

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 5 Ceny konkurenčních školek

Název školky	Cena (Kč/měsíc)	Stravné (Kč/den)	Vlastní jídlna/výd ejna
Mateřská škola a základní škola Sluničko - Montessori, s.r.o.	4700	36	výdejna
MATEŘÍDOUŠKA - soukromá mateřská škola s.r.o.	5700/8700	45/70 farmářské a bio výrobky	-
Soukromá mateřská škola a základní škola s.r.o.	3750	-	výdejna
Základní škola a Mateřská škola Pramínek, o. p. s.	2240	-	vlastní
I. Německé zemské gymnasium, základní škola a mateřská škola, o.p.s.	-	-	-
AKADEMIA Gymnázium, Základní škola a Mateřská škola, s.r.o.	6500	-	výdejna
Křesťanská Základní škola a Mateřská škola Jana Husa	1700	-	výdejna
Mezinárodní Montessori Mateřská škola Perlička a Mezinárodní Montessori Základní škola, s.r.o.	9500/5750	55	výdejna - Vitalité
Mateřská škola Safirka s.r.o.	10100/6100	55	výdejna- Prima jídlna
Montessori mateřská škola Klíček, o.p.s.	5595	54	výdejna
Univerzitní mateřská škola Hrášek Mendelovy univerzity v Brně	2850	42	výdejna
Mateřská škola KOMETKA, s.r.o.	6600/7500	48	výdejna - Vitalité
Mateřská škola Univerzity obrany, s.r.o.	5250	39	-
Základní škola a mateřská škola Didaktis s.r.o.	7000	-	výdejna- Vitalité
Montessori mateřská škola Semínko Brno, s.r.o.	7720	66	výdejna
Mateřská škola KINDER - CITY s.r.o.	-	38	-
Mateřská škola Malý strom, s.r.o.	8700	52	výdejna - Vitalité
Ponny kids mateřská škola s.r.o.	16900	100	-
Creative Kids mateřská škola s.r.o.	7300	v ceně	-
Lesní mateřská škola V Závěťří	5100	85	-
Lištička - lesní mateřská škola, z.s.	6300	89	-
Lesní mateřská škola Sýkorka - Frank Bold Kids	6500	85	-
Zdravá mateřská škola s montessori programem Mateřinka, z. s.	7000	86	výdejna - Vitalité

Zdroj: vlastní zpracování